



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SAILA KINNI

OSALLISTAVIEN TYÖPAJOJEN KÄYTTÖ JA VAIKUTUKSET  
TIETOINTENSIIVISTEN LIIKE-ELÄMÄN PALVELUIDEN  
TUOTTEISTAMISESSA

Diplomityö

Tarkastaja: professori Miia Martin-  
suo

Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
Talouden ja rakentamisen tiede-  
kuntaneuvoston kokouksessa  
14. tammikuuta 2015

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

**KINNI, SAILA:** Osallistavien työpajojen käyttö ja vaikutukset tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistamisessa

Diplomityö, 100 sivua, 7 liitesivua

Tammikuu 2015

Pääaine: Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo

Avainsanat: palveluiden kehittäminen, palveluiden tuotteistaminen, yhteiskehittely, osallistaminen, yhteisen ymmärryksen luonti, työpajat, tietointensiiviset liike-elämän palvelut, KIBS-yritykset

Avoin ja asiakaslähtöinen tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen vaativat toimintatapoja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen, näkemysten jakamisen ja yhteisen ymmärryksen syntymisen eri sidosryhmien välillä. Tässä diplomityössä käsitellään osallistavien tuotteistamistyöpajojen käyttöä, käyttökokemuksia ja koettuja vaikutuksia tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavissa yrityksissä. Työn tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten asiantuntijapalveluita voidaan tuotteistaa huomioiden eri sidosryhmien erilaiset näkemykset palveluun liittyen.

Diplomityö on osa LEAPS (Leadership in the Productization of Services) -projektia, jossa tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata avoimuuden, osallistamisen ja asiakaslähtöisyyden mahdollistavia tuotteistamisen johtamisen malleja. Työ on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusaineistona on neljässä suomalaisessa tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavassa yrityksessä toteutetut osallistavat tuotteistamistyöpajat. Aikaisemmassa palvelututkimuksessa on tunnistettu tarve osallistaa eri sidosryhmiä tietointensiivisten palveluiden kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ensisijaisesti haastatteluita ja video- ja ääninauhoitteita analysoimalla, miten käytännössä vuoropuhelu eri sidosryhmien välille voidaan muodostaa työpajatyöskentelyn avulla. Palveluiden tuotteistamisen nostaminen yhteiskehittelyn teemaksi on aihealue, jota ei ole tutkittu ja johon tämä tutkimus tarjoaa lisää ymmärrystä.

Tutkimus osoittaa, että palveluiden kehittäminen tuotteistamistyöpajoissa aiheutti enemmän vaikutuksia työpajoihin osallistuneiden yksilöiden ja ryhmän tasolla kuin organisaation tasolla. Vaikutukset kohdistuivat useimmiten ymmärryksen lisääntymiseen palvelusta tai muiden näkökulmista palveluun, kun taas palvelukehitykseen kohdistuneita konkreettisia vaikutuksia työpajatyöskentelyllä koettiin olevan vähemmän. Palvelun kehittämisen vaihe, tuotteistamisen tavoitteet, työpajaan osallistuneen ryhmän koko ja heterogeenisyys sekä aiheen tärkeys ja osallistujien motivaatio yhteiskehittelyyn osoittautuivat selittäviksi tekijöiksi työpajoista koetuille erilaisille vaikutuksille.

## ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Program in Industrial Engineering and Management

**KINNI, SAILA:** The utilization and consequences of participatory workshops in productization of knowledge-intensive business services

Master of Science Thesis, 100 pages, 7 Appendix pages

January 2015

Major: Logistics and Transport

Examiner: Professor Miia Martinsuo

Keywords: Service development, productization, co-creation, participation, sense making, workshops, knowledge-intensive business services, KIBS

The development and productization of knowledge-intensive business services in an open and customer-driven way require new operational models which enable interaction, opinion-sharing and development of common understanding between different stakeholders. This Master of Science thesis deals with the utilization, use experiences and perceived consequences of participatory productization workshops in companies offering knowledge-intensive business services. The aim of this thesis is to increase the understanding of how to productize professional services in a way that takes into account the different expectations of various stakeholders.

The Master of Science thesis is a part of LEAPS (Leadership in the Productization of Services) project, which focused on identifying and describing open, participatory and customer-driven leadership models for service productization. The thesis is a qualitative research where the material was collected from productization workshops organized in four Finnish knowledge-intensive business service companies. Previous research has noted a need to involve the stakeholders in the co-creation of knowledge-intensive business services. Using interviews and video recordings as primary data, this thesis examines how to create a dialogue between the different stakeholders in practice. It is a new research perspective to examine productization as a theme of co-creation and this research aims to increase the understanding of that issue as well.

The research shows that service co-creation in productization workshops causes more effects on an individual and group level than on an organization level. The co-creation workshops had usually effects on knowledge development and understanding of different interpretations of the service, whereas the effects on concrete service development were less experienced. Phase of service development, objectives of productization, size and heterogeneity of the workshop group, importance of the co-creation subject and-motivation of the participants were factors that accounted for the different effects experienced from the workshops.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö oli tutkimusmatka paitsi palveluiden mielenkiintoiseen maailmaan mutta myös omiin kykyihini muodostaa isosta kysymysmerkkien pilvestä suuntaviivat työlleni ja ohjailla työtä sen edetessä. Tampereen teknillisen yliopiston Teollisuustalouden laitos, LEAPS-tutkimus sekä tutkimukseen osallistuneet yritykset mahdollistivat tutkimukseni, kiitos näille tahoille.

Vaikka yksilöurheilijana olen tottunut tekemään suorituksen yksin, on selvää että jokaisen suorituksen taustalla on joukko ihmisiä, joita ilman suoritus ei olisi ollut millään mahdollinen. Tällä kertaa suoritukseni ei tapahtunut metsässä, vaan tutkimuksen ääressä, mutta taustavoimien merkitys on silti yhtä tärkeä. Haluan kiittää ”koutsejani” diplomityössä, professori Miia Martinsuota ja tohtori Tiina Tuomista, jotka hyvän valmentajan tavoin olivat läsnä, kun tarvitsin. Sain heiltä positiivista kannustusta ja arvokkaita ohjeita, mutta myös vastuuta ja vapautta opetella ja oppia tutkimuksen tekemistä itsenäisesti. Rennossa ja toisia tukevassa ilmapiirissä on mukava tehdä töitä, kiitos siitä työkavereilleni!

Lisäksi haluan kiittää isääni, äitiäni ja veljeäni kaikesta tuesta, jota olen saanut vuosien varrella. Arvostan sitä todella paljon. Jussi, aina kuuntelit, tuit ja tsemppasit minua eteenpäin tässä projektissa, suuri kiitos siitä.

Saila Kinni

Tampereella, 30.1.2015

# SISÄLLYS

Tiivistelmä .....	i
Abstract .....	ii
Alkusanat .....	iii
Termit ja niiden määritelmät .....	vi
1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimusaukko .....	2
1.3 Tutkimusasetelma .....	3
1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	4
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	5
2 Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden avoin ja asiakaslähtöinen tuotteistaminen .....	7
2.1 Palvelut ja tietointensiiviset liike-elämän palvelut .....	7
2.2 Palveluiden kehittäminen .....	8
2.3 Palveluiden tuotteistaminen .....	9
2.4 Tietointensiivisiä liike-elämän palveluja tarjoavat yritykset .....	11
2.5 Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistaminen .....	13
2.6 Yhteiskehittely .....	14
2.7 Sidosryhmien osallistaminen palvelukehitykseen .....	16
2.7.1 Osallistamisen tarve .....	17
2.7.2 Motivaatio osallistua yhteiskehittelyyn .....	19
2.7.3 Osallistamisen tapoja .....	20
3 Yhteisen ymmärryksen luominen .....	23
3.1 Tietämyksen luomisen ja siirtymisen malli .....	23
3.2 Yhteisen ymmärryksen luomisen prosessi .....	25
3.3 Dialoginen oppiminen ja rajakohteet keinoina luoda yhteistä näkemystä .....	27
3.4 Vuorovaikutuksen ja organisaation kulttuurin merkitys yhteisen näkemyksen luomisessa .....	28
3.5 Yhteisen ymmärryksen luominen sidosryhmien kanssa .....	29
3.6 Osallistavat työpajat .....	31
3.7 Teoreettinen viitekehys tutkimukselle .....	32
4 Tutkimusaineisto ja -menetelmät .....	35
4.1 Tutkimusasetelma .....	35
4.2 Tutkimuksen konteksti .....	36
4.2.1 Yritykset ja palvelut .....	37
4.2.2 Työpajat ja niissä käytetyt menetelmät .....	38
4.3 Tutkimusaineisto .....	44
4.3.1 Haastattelut .....	45
4.3.2 Videot ja ääninauhat .....	46
4.4 Tutkimuksen eteneminen ja tutkimusaineiston analysointi .....	47

4.4.1	Haastattelun analysointi .....	48
4.4.2	Videoanalyysi .....	49
4.4.3	Muun aineiston analysointi .....	50
5	Tulokset osa 1: Vaikutukset ja kokemukset tuotteistamistyöpajoista.....	51
5.1	Työpajasarjan koetut vaikutukset.....	51
5.1.1	Vaikutukset yksilötasolla .....	52
5.1.2	Vaikutukset ryhmätasolla .....	55
5.1.3	Vaikutukset organisaatiotasolla .....	56
5.2	Työpajasarjan koetut onnistumiset ja haasteet .....	59
5.2.1	Työpajasarja onnistui, aika rajoitteena .....	60
5.2.2	Lähtötilanne työpajasarjaan asetti haasteita.....	61
5.2.3	Menetelmissä sekä onnistumisia että haasteita .....	62
5.2.4	Ryhmän sisällössä ja koossa sekä onnistumisia että haasteita.....	63
5.2.5	Työpajojen lopputulokset eivät jalkaudu organisaatioon .....	64
6	Tulokset osa 2: Vaikutuksia selittäviä tekijöitä .....	66
6.1	Selittävät tekijät työpajasarjaa ennen ja taustatekijät.....	67
6.1.1	Kehittämisen kohde ja palvelun valmiusaste.....	67
6.1.2	Tuotteistamisen tavoite .....	67
6.2	Selittävät tekijät työpajasarjan aikana.....	69
6.2.1	Yhteiskehittelyn menetelmät .....	69
6.2.2	Ryhmä ja sen vuorovaikutus.....	70
6.3	Aiheen tärkeys ja motivaatio selittävinä tekijöinä .....	72
6.4	Mikä selittää vaikutusten jakaantumista yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen kesken?.....	75
7	Tulosten tarkastelu .....	77
7.1	Palvelun kehittämisen vaihe.....	77
7.2	Sidosryhmien osallistaminen .....	78
7.3	Ilmapiiri ja vuorovaikutus .....	80
7.4	Yhteiskehittelyn menetelmät.....	81
7.5	Lähestymistapa tuotteistamiseen ja työpajan tavoitteet .....	81
7.6	Palveluiden kehittämisen avoimuus ja aikajänne.....	83
8	Päätelmät .....	86
8.1	Työn päätulokset .....	86
8.2	Työn merkitys käytännön liikkeenjohdolle.....	88
8.3	Tutkimuksen onnistumisen tarkastelu.....	91
8.4	Jatkotutkimuksen tarve.....	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITE 1: Työpajoissa käytetyt yhteiskehittelyn menetelmät .....	101
	LIITE 2: Haastattelurunko työpajasarjaa käsittelevän teeman osalta .....	105
	LIITE 3: Palautekysely työpajan osallistujille työpajan lopuksi .....	106

## TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Fasilitaattori	Henkilö, joka ohjaa ja helpottaa ryhmätyöskentelyprosessia, muttei itse osallistu aiheen käsittelyyn
Fasilitointi	Ryhmän työskentelyn ohjaaminen siten, että se edistää jäsenien luovuutta ja tasa-arvoista osallistumista sekä ryhmän tavoitteiden saavuttamista
Menetelmä	Suunniteltu aktiviteetti, jolla pyritään edistämään ryhmän vuorovaikutusta ja tavoitteen saavuttamista työpajassa
KIBS	<i>Knowledge-Intensive Business Services</i> . Tietointensiiviset liike-elämän palvelut ovat asiantuntijapalveluita, joita yritykset tuottavat muiden yritysten ja julkisten organisaatioiden toiminnan tueksi.
Tuotteistaminen	Palveluiden kehitysote, jossa palvelua määrittelemällä ja vakioimalla pyritään tasalaatuisuuteen ja tehokkuuteen
Tuotteistamistyöpaja	Työpaja, jossa aiheena on palvelun tuotteistaminen
Työpaja	Tilaisuus, jossa toteutetaan suunniteltu vuorovaikutteinen ryhmätyöprosessi jonkin asian kehittämiseksi tai jonkin ongelman ratkaisemiseksi
Työpajasarja	Usean työpajan kokonaisuus, joka sisältää työpajasarjan suunnittelun, työpajat sekä työpajoihin liittyvät esi-, väli- ja jälkitehtävät.
Yhteiskehittely	<i>Co-creation</i> . Kehittämistyö yhdessä kahden tai useamman henkilön kanssa

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä diplomityössä tutkitaan osallistavien tuotteistamistyöpajojen käyttöä, käyttökokemuksia ja koettuja vaikutuksia tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavissa yrityksissä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten asiantuntijapalveluita voidaan kehittää ja tuotteistaa huomioiden eri sidosryhmien erilaiset näkemykset palveluun liittyen.

”Palvelu on monimutkainen ilmiö”, toteaa Christian Grönroos, yksi palvelututkimuksen merkittävimmistä vaikuttajista (Grönroos 1990, s. 46). Tässä toteamuksessa kiteytyy erinomaisesti tarve myös tälle tutkimukselle. Palveluiden kehittämisen tutkimus on ajankohtaista, sillä palveluiden merkitys Suomessa on viime vuosina kasvanut monella mittarilla tarkasteltuna. Nykyään palvelusektorin osuus työllisyydestä on yli 70 prosenttia (Pajarinen et al. 2012). Yksityiset palvelut muodostavat noin puolet ja julkiset palvelut viidenneksen Suomen bruttokansantuotteesta. Erityisesti tietointensiivisten liike-elämän asiantuntijapalveluiden merkitys on teollisuuden rakennemuutoksen, digitalisoinnin ja ulkoistamisen lisääntymisen myötä kasvanut ja niitä pidetään tulevaisuudessakin mahdollisena kasvualana. Kuitenkin, kasvun esteenä nähdään sellaisen liiketoimintamallin puute, jolla asiantuntijuutta voidaan skaalata. (Arantola 2010)

Palveluiden tuottavuus on ollut heikompa kuin teollisen tavaratuotannon tuottavuus, joskin eroja palvelualojen välillä on (Lönnqvist et al. 2010). Yrityksille, erityisesti tietointensiivisiä palveluja tarjoaville yrityksille, tieto on tärkein sisäinen resurssi ja kompetenssi, joten yritysten tärkein tehtävä on luoda uutta tietämystä ja käyttää olemassa olevaa tietämystä mahdollisimman tehokkaasti (Tseng et al. 2011). Palveluiden tuotteistaminen on yksi keino lisätä palveluiden tuottavuutta (Sipilä 1996; Valminen & Toivonen 2012). Tuotteistaminen on palveluiden kehitysote, jolla yrityksen sisäisten ja ulkoisten palveluun liittyvien tekijöiden ainakin osittaisen kuvaamisen ja vakioimisen myötä voidaan palveluita tuottaa tehokkaammin, tasalaatuisemmin ja asiakkaan tarpeet huomioiden (Tuominen & Martinsuo 2011). Erityisesti tietointensiivisten palveluiden kohdalla, joissa asiantuntijoiden tietämys on hyvin henkilösidonnaista ja palveluiden kehittäminen tapahtuu usein asiakasprojektien yhteydessä, on palveluiden tuotteistamisella mahdollista välttää pyörän uudelleenkeksimistä ja suunnata asiantuntijoiden tietoresurssit vaativampiin, asiakaskohtaista räätälöintiä ja innovointia vaativiin ratkaisuihin. Osaamisintensiivisen työn tuottavuuden lisääminen voidaankin nähdä tasapainoiluna jatkuvan uudistumisen ja tehokkaiden rutiinisuuritusten välillä (Brax 2007).



Palvelututkimuksessa esitetään usein, että palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen tulisi osallistaa myös asiakkaat (esim. Edvardsson & Olsson, 1996). Erityisesti tietointensiivisiä liike-elämän palveluita kehitettäessä asiakkaan osallistamista pidetään hyödyllisenä (Tuominen & Toivonen 2011; Santos-Vijande et al. 2013). Asiakkaiden osallistamisen lisäksi on tutkittu palveluntarjoajayrityksen työntekijöiden osallistamista palvelukehitykseen. Työntekijöitä kannattaa osallistaa kehittämiseen, koska heillä on operatiiviselta tasolta tietämystä työn rutiineiden vaatimuksista ja toimeenpanosta syvällisemmin kuin johdolla. Työntekijät myös sitoutuvat kehitettyihin ratkaisuihin paremmin, jos ovat päässeet niihin itse vaikuttamaan. (Kesting & Ulhøi 2010; Santos-Vijande et al. 2013) Myös johtajia tulisi osallistaa kehittämiseen, sillä tällöin kehitysideoita tarkastellaan myös yrityksen strategian ja markkinatilanteen näkökulmista (Kesting & Ulhøi 2010).

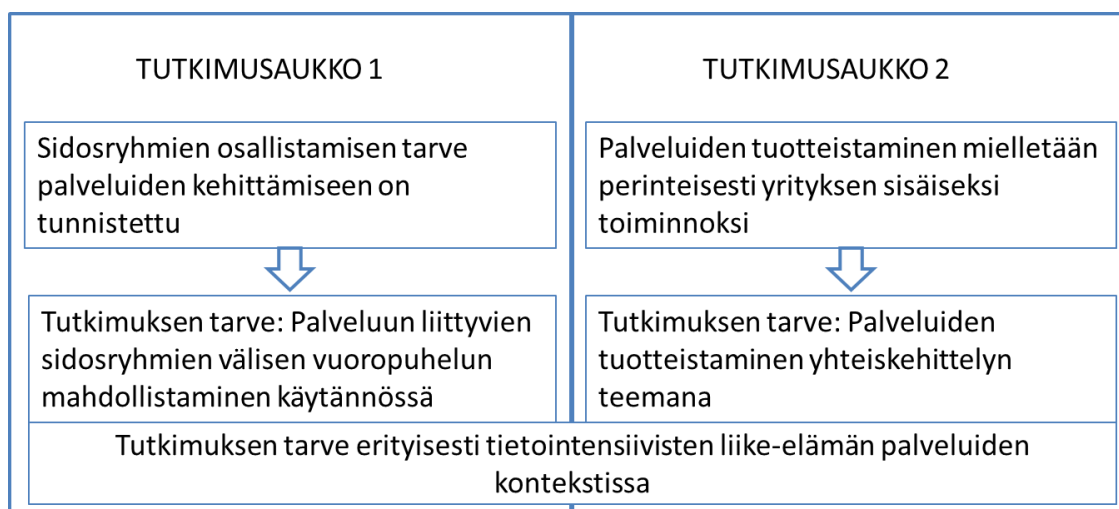
Droege et al. (2009) ovat selvittäneet palveluiden innovoinnin ja kehittämisen alalla tehtyä tutkimusta sekä mahdollisia tulevia alan tutkimussuuntauksia. He nostavat esille yhtenä tutkimussuunausena tietointensiivisiä liike-elämän palveluiden innovointitoiminnan yhdessä asiakasyritysten kanssa. Jaakkola (2011) puolestaan esittää asiantuntijapalveluiden tuotteistamista käsitelleen tutkimuksensa päätteeksi tarpeen jatkossa tutkia asiakkaan ja asiantuntijapalvelun tarjoajan välistä dialogia, jossa tavoitellaan yhteistä näkemystä palvelusta asiantuntijan tietämyksen ja asiakkaan tarpeiden pohjalta.

Myös useat tutkimukset avoimen innovaation sekä yhteisen ymmärryksen luomisen aihepiireissä vahvistavat yhteiskehittelyn toimintamallin hyödyllisyyttä palveluiden kehittämisessä. Lichtenhaler (2011) esittää, että avoin innovaatio on yrityksen innovaatioprosessin ja taloudellisen menestymisen kannalta positiivinen asia, jos avoin innovaatioprosessi on johdettu tehokkaasti. Tehokas avoimen innovaatioprosessin johtaminen vaatii tiettyjä kyvykkyyksiä ja asenteita organisaation, projektin ja yksittäisten henkilöiden kohdalla (Lichtenhaler 2011). Santos-Vijande et al. (2013) nostavat yrityksen innovatiivisuutta tukevan kulttuurin tärkeäksi yhteisen suunnittelun mahdollistajaksi. Maitlis & Lawrence (2007) puolestaan tunnistavat tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksen sidosryhmiä olemaan mukana vaikuttamassa yhteisen ymmärryksen syntymiseen. Eräs heidän tunnistamansa tekijä on sidosryhmien mahdollisuus osallistua sellaiseen toimintaan, jossa yhteistä ymmärrystä luodaan. Yksi tapa mahdollistaa sidosryhmien osallistuminen yhteisen ymmärryksen luomiseen on vuorovaikutteinen työpajatoiminta, jota tässä diplomityössä tarkastellaan.

## 1.2 Tutkimusaukko

Osallistamisen merkitys palveluiden ja erityisesti tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kehittämisessä on tunnistettu (esim. Toivonen 2004; Sundbo & Toivonen 2011; Valminen & Toivonen 2012). Eri sidosryhmien kehittämiseen osallistamista käsitellessä tutkimuksessa on havaittu osallistamisen hyviä puolia (esim. Edvardsson & Olsson

1996; Kesting & Uhløi 2010) ja haasteita (esim. Smith & Fischbacher 2000; Nambisan 2002; Pedrosa 2009). Yhteiskehittelyn tutkimuksessa on esitetty eritasoista aktiivisuutta ja sitoutumista vaativia keinoja osallistaa sidosryhmiä, mutta tällöin kontekstina ovat usein kuluttajapalvelut tai julkiset palvelut (Pirinen 2014). Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kohdalla osallistavia yhteiskehittelyn tapoja on tutkittu vain vähän. Tämä on tutkimuksen ensimmäinen tutkimusaukko. Toinen tutkimusaukko liittyy palveluiden tuotteistamiseen. Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ja niitä tarjoavien yritysten ominaispiirteiden vuoksi palveluita tulisi tuotteistaa, mutta samanaikaisesti kyseiset piirteet tekevät tuotteistamisesta haastavaa. Perinteisesti palveluiden tuotteistaminen mielletään yrityksen sisäiseksi toiminnoksi. Tässä diplomityössä tuotteistamista lähestytään kuitenkin avoimuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tietointensiivisten liike-elämän palvelujen tuotteistamisen nostaminen yhteiskehittelyn teemaksi on aihealue, jota ei ole tutkittu. Työn tutkimusaukot ja tutkimuksen tarve on kiteytetty kuvassa 1.



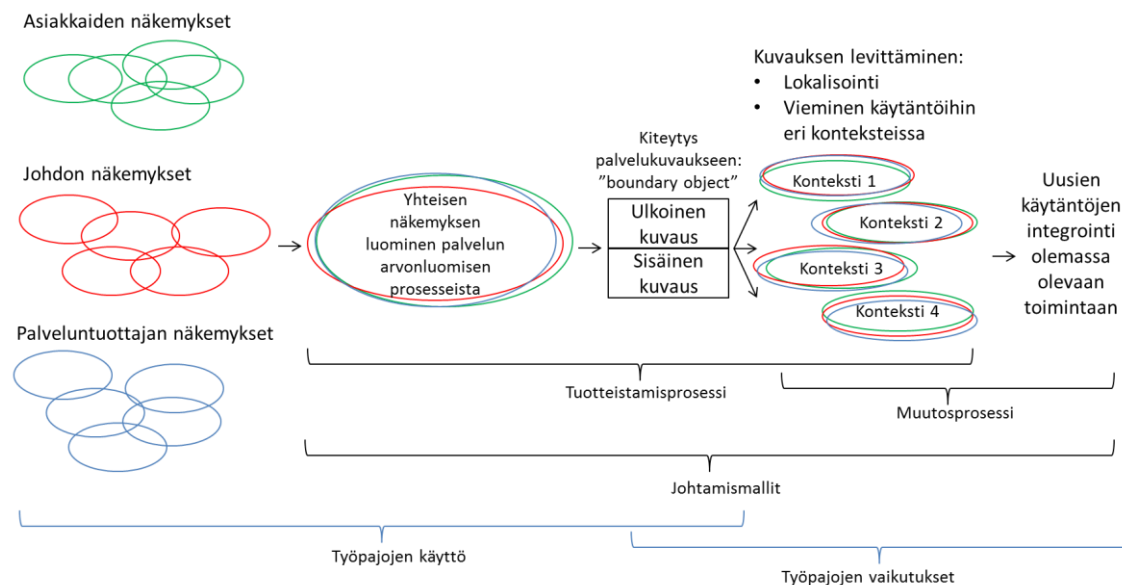
*Kuva 1. Diplomityön tutkimusaukot*

Näihin tutkimuksellisiin aukkoihin tämä diplomityö pyrkii lisäämään tutkimustietoa kahdella keinolla. Ensinnäkin työssä tutustutaan aihepiirin kirjallisuuteen ja muodostetaan siitä teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Toiseksi, työssä analysoidaan empiiristä tutkimusaineistoa aineistolle esitettyjen kysymysten mukaisesti.

### 1.3 Tutkimusasetelma

Diplomityö liittyy LEAPS-tutkimusprojektiin (Leadership in the Productization of Services), jonka tavoitteena on ”tunnistaa ja kuvata sellaisia tuotteistamisen johtamisen malleja, joilla palvelujen tuotteistaminen voidaan toteuttaa avoimesti, osallistavasti ja asiakaslähtöisesti” (Tuominen & Martinsuo 2011, s. 2). LEAPS-projektissa tuotteistaminen nähtiin prosessina, jossa aluksi luodaan yhteistä ymmärrystä palvelusta asiakkai-

den, johdon ja palveluntuottajien kesken. Tämä yhteinen ymmärrys kiteytetään palvelukuvaukseen, jonka avulla yhteinen ymmärrys voidaan viedä käytäntöihin eri konteksteissa. LEAPS-projektissa muodostettu viitekehys asiakaslähtöiselle ja avoimelle tuotteistamiselle on kuvassa 2.



**Kuva 2.** LEAPS-projektissa luotu viitekehys asiakaslähtöiselle ja avoimelle palvelujen tuotteistamiselle sekä diplomityön tutkimuskohteiden sijoittuminen viitekehyksessä (mukailtu lähteestä Tuominen & Martinsuo 2011)

LEAPS-tutkimusprojektissa yhteisen ymmärryksen luominen pyrittiin mahdollistamaan osallistavalla työpajatyöskentelyllä. Tämän työskentelytavan tarkoituksena oli luoda avoin vuoropuhelu eri sidosryhmien kesken. Projektissa järjestettiin projektiin osallistuneille yrityksille 2–3 työpajaa sisältänyt työpajasarja, jossa erilaisten yhteiskehittelyn menetelmien avulla kehitettiin ja tuotteistettiin palvelua. Tässä työssä tavoitteena on tutkia työpajojen käyttöä ja vaikutuksia. Nämä tutkimuskohteet on kuvattu viitekehysten alle kuvaan 2.

## 1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Diplomityön tarkoituksena on tutkia osallistavien tuotteistamistyöpajojen käyttöä, käytökokemuksia ja vaikutuksia tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavissa yrityksissä. Liike-elämän asiantuntijapalveluiden kehittäjille tutkimuksessa tuotetaan tietoa siitä, miten käytännössä voidaan huomioida eri sidosryhmien näkemyksiä palveluita tuotteistettaessa, minkälaisia vaikutuksia tuotteistamistyöpajoilla on ja minkälaiset tekijät voivat olla erilaisten vaikutusten taustalla. Tällainen tieto on arvokasta suunniteltaessa jatkossa, miten asiantuntijapalveluita kannattaa tuotteistaa ja mitä tekijöitä on huomioitava, kun tuotteistamista tehdään eri sidosryhmiä osallistaen.

Työn ensimmäisenä tavoitteena selvittää, miten osallistava palveluiden tuotteistaminen ja yhteiskehittely organisaatiossa koetaan ja mitä vaikutuksia yhteiskehittelyllä on. Toisena tavoitteena on lisätä ymmärrystä tekijöistä, jotka mahdollisesti ovat erilaisten kokemusten taustalla. Tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttamaan kahden empiiriselle aineistolla asetetun tutkimuskysymyksen avulla. Diplomityön tutkimuskysymykset ovat seuraavat.

1. Tutkimuskysymys: Millaisia kokemuksia tietointensiivisissä yrityksissä on osallistavista työpajoista?
  - a) Mitä koettuja vaikutuksia työpajasarjasta seurasi?
  - b) Mitä koettuja haasteita ja onnistumisia työpajasarjaan liittyi?
2. Tutkimuskysymys:  
Mitä selittäviä tekijöitä koetuille vaikutuksille on löydettävissä työpajoista?

Tutkimuksessa on palveluntarjoajan näkökulma. Tarkastellaan siis, miten palveluita tarjoavassa yrityksessä osallistavat tuotteistamistyöpajat koettiin ja mitä vaikutuksia niillä palveluntarjoajayrityksen kannalta koettiin olevan. Diplomityössä tarkastellaan suomalaisia, tietointensiivisiä liike-elämän asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä. Neljästä tarkastelun kohteena olevasta yrityksestä kaksi edustaa aineettomia palveluita tuottavia asiantuntijayrityksiä ja kahden yrityksen tuottamat asiantuntijapalvelut hyödyntävät teknologiaa.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Diplomityön aluksi kahdessa kirjallisuutta käsittelevässä luvussa luodaan teoreettinen pohja empiiristen tulosten tarkastelulle. Luvussa kaksi esitetään aluksi tutkimusta palveluiden kehittämisestä ja tuotteistamisesta yhteiskehittelyn ja osallistamisen näkökulmista. Luvussa kolme käsitellään organisaation oppimiseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta, jossa kiinnostuksen kohteena on tietämyksen muuntuminen ja siirtyminen organisaatiossa sekä yhteisen ymmärryksen luominen. Näiden kahden kirjallisuusosuuden lopuksi alaluvussa 3.6 esitetään, miten luvuissa kaksi ja kolme esitetty aikaisempi tieto ilmenee osallistavissa työpajoissa, jotka ovat tämän tutkimuksen kohteena. Alaluvussa 3.7 esitetään teoreettinen viitekehys yhteenvedoksi teoreettiselle osuudelle ja kehykseksi empiiriselle tarkastelulle.

Luvussa neljä kerrotaan aluksi tutkimusasetelmasta. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeyritykset ja niissä toteutetut osallistavat työpajat. Alaluvussa 4.3 esitetään, mitä aineistoa tutkimuksessa käytettiin. Alaluvussa 4.4 kerrotaan tutkimuksen etenemisestä sekä aineiston analysointitavoista.

Diplomityön tuloksia esitellään kahdessa osassa. Luvussa viisi esitetään tulosten ensimmäinen osa, jossa kerrotaan, mitä vaikutuksia, haasteita ja onnistumisia työpajoihin koettiin liittyneen. Luvussa kuusi tarkastellaan tekijöitä, jotka selittävät koettuja vaikutuksia.

Luvussa seitsemän diplomityön tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempaan aihepiiriin tutkimukseen. Luvussa kahdeksan vedetään yhteen diplomityön päätulokset ja pohditaan niiden merkitystä käytännön liikkeenjohdon kannalta. Lopuksi tarkastellaan työn rajoituksia ja onnistumista sekä ehdotetaan jatkotutkimuksen aiheita.

## 2 TIETOINTENSIIVISTEN LIIKE-ELÄMÄN PALVELUIDEN AVOIN JA ASIAKASLÄHTÖINEN TUOTTEISTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kehittämiseen liittyvää tutkimusta palveluiden tuotteistamisen näkökulmasta. Luvun otsikossa mainitulla avoimuudella tarkoitetaan tässä, että palveluita kehitetään eri sidosryhmien näkemykset huomioiden ja sidosryhmiä osallistaen. Asiakaslähtöisyydellä puolestaan viitataan siihen, että asiakas on aina palvelun arvon määrittäjä ja on oleellista kuunnella asiakkaan tarpeita. Tämän tutkimuksen teoreettisen perustan rakentaminen aloitetaan määrittelemällä tutkimuksen ydinkäsitteet: palvelu ja tietointensiivinen liike-elämän palvelu. Tämän jälkeen tarkastellaan palveluiden kehittämistä sekä tuotteistamista yhtenä palveluiden kehitysoitteena. Sitten määritellään tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset ja tarkastellaan, mitä tuotteistamiseen liittyy niissä yrityksissä. Alaluvuissa 2.3 ja 2.4 kehittämisen avoimuuden aiheeseen päästään määrittelemällä yhteiskehittelyn käsitettä sekä tarkastelemalla sidosryhmien osallistamista palveluiden kehittämiseen.

### 2.1 Palvelut ja tietointensiiviset liike-elämän palvelut

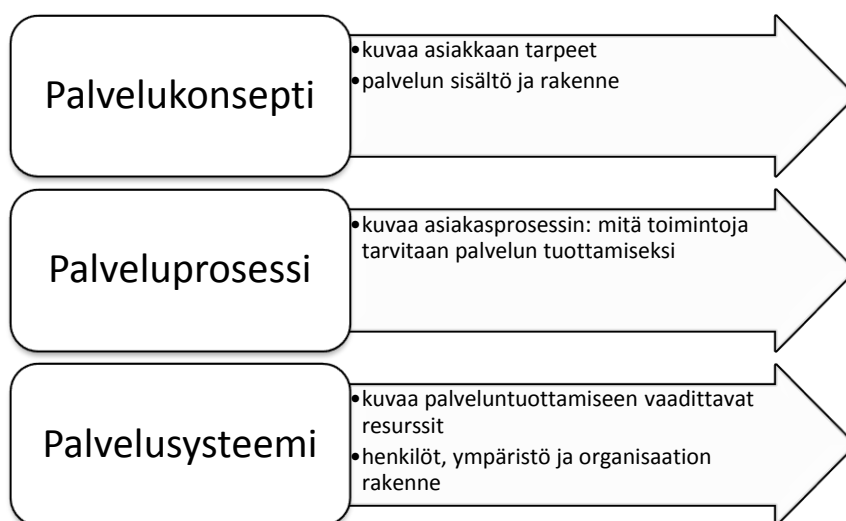
Palvelututkimuksessa on esitetty useita määritelmiä palvelulle. Grönroos (1990, s. 49) määrittelee palvelun olevan ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan sekä palvelun tarjoajan tai sen järjestelmien kanssa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Grönroosin mukaan palvelulle asetetut ytimekkäät määritelmät rajaavat kuitenkin oleellisia näkökulmia palveluun liittyen ja hänen mielestään olisi käsitteen määrittämistä hedelmällisempää tarkastella palveluiden yhteisiä piirteitä. Kirjallisuudessa palvelun piirteet esitetään usein vertailemalla palvelun ominaisuuksia tuotteen ominaisuuksiin. (Grönroos 1990, s. 47–51) Tavallista on esittää palvelun sisältävän neljä ominaisuutta, jotka ovat näkymättömyys, heterogeenisyys, tuottaminen kuluttamisen kanssa samanaikaisesti sekä se, ettei palveluita voi varastoida (Lovelock & Gummesson 2004). Tätä klassista neljään ominaisuuteen perustuvaa määrittelyä on kuitenkin haastettu kriittisesti (Vargo & Lusch 2004b; Edvardsson et al. 2005), sillä ominaisuudet eivät päde kaikkiin palveluihin. Esimerkiksi digitalisoitumisen myötä joitain palveluita voidaan tuottaa ja käyttää eri aikaan ja niitä voidaan myös varastoida. Palveluiden heterogeenisyyttä ja näkymättömyyttä vastaan asettuu palveluiden vakiointi ja systematisointi, joita tässäkin työssä tarkastellaan palveluiden tuotteistamisen tutkimisen myötä. Palvelulogiikan ajatteluta-

van mukaan palvelut ymmärretään laajasti niiden asiakkaalle tuottaman arvonlisäyksen näkökulmasta (Vargo & Lusch 2004a), jolloin myös tuotteet voidaan mieltää palveluiksi. Tuotteeseen vertaamisen sijaan palvelut tulisikin tulkita näkökulmaksi, jossa palvelun arvontuottoa katsellaan asiakkaan silmin (Edvardsson et al. 2005).

Tietointensiiviset liike-elämän palvelut eli KIBS-palvelut (knowledge-intensive business services) ovat yksi palveluiden alaluokka. Ne ovat asiantuntijapalveluita, joita yritykset tuottavat julkiselle tai yksityiselle sektorille liiketoiminnan tueksi. Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita ovat mm. IT-palvelut, konsultointi, tutkimus- ja kehitystoiminta, arkkitehtuuri, markkinointi, markkinatutkimus ja tekniset palvelut. (Miles 2005)

## 2.2 Palveluiden kehittäminen

Palveluiden kehittämisprosessin on huomattu olevan vähemmän järjestelmällinen kuin fyysisten tuotteiden kehitysprosessi johtuen mm. palveluiden kehittämisestä epämuodollisesti työn ohessa (Kinnunen 2004, s. 30). Palvelujen kehittämistä ja innovointia on kuitenkin pyritty selittämään ja systematisoimaan eri tavoin esimerkiksi luokittelemalla palveluita perustuen asiakaskontaktin ja palveluprosessin tyyppiin (Wemmerlöv 1990), jakamalla palvelukokonaisuus osatekijöihin (den Hertog 2000), vaiheistamalla palvelunkehittämistä (Alam & Perry 2002) ja ymmärtämällä palveluiden kehittämisen kolme osatekijää: palvelukonsepti, palveluprosessi sekä palvelusysteemi (Edvardsson & Olsson 1996). Edvardssonin ja Olssonin (1996) kolmeen osatekijään jaetussa palvelunkehittämisessä (kuva 3) on tarkoituksena luoda edellytykset palvelulle, mutta palvelun realisoituminen ja arvon määrittäminen tapahtuu vastaa asiakkaan käyttäessä luodut mahdollisuudet hyväkseen. Kirjallisuudessa ei ole saavutettu yleispätevää konseptia palveluiden kehittämiselle, vaan tutkijoiden luomat konseptit vaihtelevat mm. toimialoittain (Droege et al. 2009).



**Kuva 3.** Palvelun kehittämisen malli (mukailtu lähteestä Edvardsson & Olsson 1996)

Tutkimuksessa on myös kahta koulukuntaa siinä, tulisiko palveluiden kehittämistä vaiheistaa systemaattisesti, kuten tuotteiden kehittämisprosessin kohdalla on yleistä, vai tulisiko palveluiden kehittämistä lähestyä jollain muulla, joustavammalla mallilla. Asiakaskeskeisyys on kuitenkin kummassakin lähestymistavassa esillä. Alam ja Perry (2002) muodostavat kymmenvaiheisen palvelunkehitysprosessin, jossa asiakkaat voivat osallistua jokaiseen kehittämisen vaiheeseen. Kinnusen (2004, s. 146) vastaava palvelunkehittämisprosessi sisältää kuusi vaihetta sisältäen vaiheiden toimenpiteet ja osallistujat. Myös Kinnusen mallissa asiakkaat osallistuvat jokaiseen vaiheeseen. On huomattu kuitenkin, että käytännössä asiakkaat osallistuvat yleensä kehittämisprosessin alku- ja loppupäähän, eli ideointi- ja pilottivaiheeseen sekä testaus- ja kaupallistamisvaiheeseen (Nicolajsen & Scupola 2011). Palveluiden kehittämisprosessin mallintamiseen vaiheiksi on suhtauduttu kriittisesti, sillä palveluiden kehittäminen on todellisuudessa huomattavan iteratiivinen ja monimutkainen prosessi. Sitä ei tulisi kuvata lineaarisena, peräkkäisiä vaiheita sisältävä prosessimallina, vaan mallin tulisi olla joustava ja sen huomioida relevanttien sidosryhmien osallistuminen palvelukehitykseen (Smith & Fischbacher 2000; Nambisan 2002).

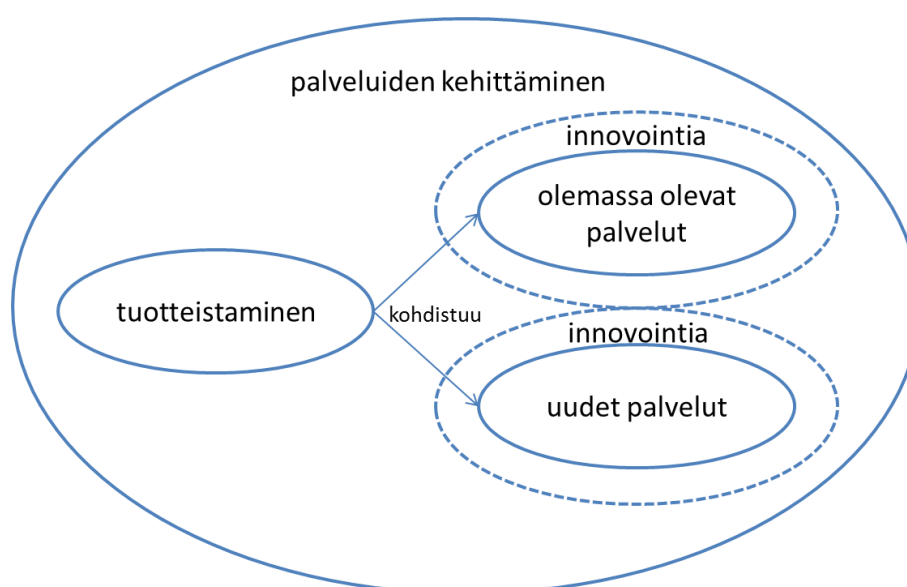
## 2.3 Palveluiden tuotteistaminen

Palveluiden tuotteistamiselle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Palveluiden toistettavuuteen viittaavia termejä ovat tuotteistamisen lisäksi muun muassa palveluiden konseptointi, systematisointi, standardointi, vakiointi (Jaakkola et al. 2009) ja kaupallistaminen (Valminen & Toivonen 2011). Tuotteistamisen termiä käytetään vain vähän akateemisessa tutkimuksessa, mutta johtamiskirjallisuudessa sen käyttö on yleisempää. Johtamisen näkökulmastakin tuotteistamisen voi ymmärtää eri tavoin. Johtamisen näkökulmasta tuotteistaminen voi tarkoittaa palvelun muuntamista tuotemaiseksi, ja toisaalta se voi tarkoittaa yleisesti palvelun määrittelyä. Eroja on myös siinä, keskitytäänkö tuotteistamisessa tiukasti vain palvelukehitykseen vai kehitetäänkö tuotteistamiskonseptin avulla yleisesti liiketoimintaa. (Valminen & Toivonen 2012) Lisäksi tuotteistamisella on vahvasti yhteyksiä myös palvelun markkinoinnin suunnitteluun ja selkeä rajanveto näiden välillä on keinotekoista (Lehtinen & Niinimäki 2005).

Jaakkola et al. (2009, s. 1) määrittelevät tuotteistamisen olevan ”uusien ja olemassa olevien palveluiden määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua yrityksen sekä sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin”. Tuotteistaminen tulisi kuitenkin ymmärtää paljon laajemmin kuin vain palveluiden standardoimise- na, sillä Lehtisen ja Niinimäen määritelmän (2005, s. 45) mukaan tuotteistaminen on ”kehittämis- ja kehittymisprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista”. Tämä määritelmä ottaa huomioon myös organisaation oppimisen näkökulman tuotteistamisprosessissa.



Lehtisen ja Niinimäen (2005, s. 30) mukaan tuotteistamisen voidaan ymmärtää laajalti olevan ”palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita”. Tässä määritelmässä korostuvat asiakaslähtöisyys sekä se, että tuotteistaminen ja palveluiden kehittäminen ovat samaa prosessia. Myös Jaakkola et al. (2009) määrittelevät tuotteistamisen olevan keino kehittää palveluita. Palveluiden kehittäminen sekä tuotteistaminen ovat siis termeinä toisinaan tukevia ja toisiaan lähellä. Lisäksi tuotteistaminen liittyy palveluinnovointiin kahdella tavalla: Olemassa olevien palveluiden tuotteistaminen voi synnyttää innovatiivisia ideoita tai toisaalta palvelun uudistaminen tai täysin uusi palvelu vaatii innovointia ja tuotteistaminen on luonnollinen osa uusien palveluiden kuvaamista (Valminen & Toivonen 2011). Palveluiden kehittämisen, palveluiden tuotteistamisen ja palveluinnovaation ja linkittymistä toisiinsa edellä esitetyn kirjallisuuden perusteella olen havainnollistanut kuvassa 4.



**Kuva 4.** *Palveluiden kehittämisen, tuotteistamisen ja innovoinnin linkittyminen*

Palveluiden tuotteistaminen jaetaan kahteen tyyppiin: sisäiseen tuotteistamiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa palveluiden tuottamiseen vaadittujen yrityksen sisäisten, asiakkaalle näkymättömien, toimintatapojen ja prosessien systematisointia. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. (Sipilä 1996; Lehtinen & Niinimäki 2005) Sisäinen tuotteistaminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle (Sipilä 1996; Lehtinen & Niinimäki 2005), mutta yrityksen sisäiseen tuotteistamiseen käytetyt käsitteet ja kieli eivät välttämättä ole samoja, mitä ulkoiseen tuotteistamiseen tarvitaan (Sipilä 1996; Holopainen & Helminen 2011). Sipilä (1996, s. 48) kuvaa kahden tuotteistuskäsitteen yhteyttä jäävuorimallina, jossa sisäinen tuotteistaminen muodostaa suurimman vedenalaisen osion ja ulkoinen tuotteistaminen on näkyvä jäävuoren huippu.

Palveluiden tuotteistamisesta saavutettuja etuja on tunnistettu kirjallisuudessa. Tehokkuus lisääntyy, kun työvaiheet selkiintyvät ja työnjaon mahdollistumisella henkilöiden osaamista voidaan hyödyntää paremmin. Palveluiden laatu paranee, kun toiminta on systemaattisempaa. Markkinointi tehostuu, sillä myyjä osaa myydä tuotteistettua palvelua ja asiakas tietää, mitä ostaa. Myös yrityksen sisällä näkemykset yhtenäistyvät, mikä heijastuu asiakkaalle selkeänä yritysimagona. Lisäksi oppiminen organisaatiossa ja oppimisen siirtäminen helpottuu tuotteistetuilla palveluilla. (Sipilä 1996, s. 17–20)

Tuotteistamisesta, kuten palveluiden kehittämisestä, on laadittu prosessia kuvaavia malleja. Koska tuotteistaminen on palveluiden kehittämistä, ei suuria eroja ole tuotteistamisen ja palvelukehityksen prosessimalleissa ja esimerkiksi Sipilä (1996, s. 37) otsikoi mallinsa tuotteistusprosessiksi mutta kertoo sen olevan tuotekehitysprosessi. Tuotteistamista yrityksissä voidaan tehdä sekä projektien muodossa että jatkuvana kehittämisenä (Jaakkola et al. 2009).

## **2.4 Tietointensiivisiä liike-elämän palveluja tarjoavat yritykset**

Alaluvussa 2.1 määriteltiin lyhyesti tietointensiiviset liike-elämän palvelut eli KIBS-palvelut. Seuraavaksi syvennetään määritelmää tarkastelemalla KIBS-palveluita tuottavia yrityksiä. KIBS-yrityssektori koostuu yrityksistä, joiden tehtävänä on auttaa asiakkaiden liiketoiminnan ongelmissa tietämyksellä, joka asiakkaalta puuttuu (Miles 2005). KIBS-yritykset voidaan nähdä asiakasyrityksien innovaatioiden mahdollistajana, välittäjänä, lähteenä tai tuottajana yhteistyössä asiakkaan kanssa (den Hertog 2000). Asiantuntijoiden tietämyksen tyyppiä leimaa monikäsitteisyys, mikä johtaa monikäsitteisyyteen myös tuotetussa palvelussa sekä sen tuottamiseen vaadituissa prosesseissa (Kärreman et al. 2002). Monikäsitteisyyden lisäksi muita KIBS-yritysten erityispiirteitä on tunnistettu laajalti kirjallisuudessa. KIBS-yritysten työntekijöihin, palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen vaadittuihin prosesseihin sekä tuotettuun palveluun liittyviä tunnusomaisia piirteitä on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1. KIBS-yritysten erityispiirteitä**

	<b>KIBS-yrityksen erityispiirteitä</b>
<b>Työntekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suuri osa yrityksen työntekijöistä on asiantuntijoita (Toivonen 2004)</li> <li>- osaaminen, tietämys ja kokemus ovat henkilösidonnaista (Valminen &amp; Toivonen 2012)</li> </ul>
<b>Palvelun tuottaminen ja kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiantuntijat ratkaisevat asiakkaan komplekseja ongelmia ja asiakkaan on usein vaikea ymmärtää sekä arvioida saamaansa palvelua tarvittavan ammattitaidon puuttuessa (Jaakkola 2011)</li> <li>- yrityksissä ei ole erillistä sisäistä tuotekehitystoimintaa, vaan kehittäminen tapahtuu asiakasprojektien yhteydessä ja innovaatiot ovat usein ad hoc-tyyppisiä (Sipilä 1996, Tuominen &amp; Toivonen 2011)</li> <li>- innovointitoiminta on usein iteratiivista ja epämuodollista (Tuominen &amp; Toivonen 2011)</li> <li>- tietämystä ei vain varastoida ja siirretä asiakkaille, vaan uutta tietämystä jatkuvasti kehitetään oppimalla liiketoimintaverkostoissa (Toivonen 2004)</li> </ul>
<b>Tuotettu palvelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yritysten tuottamat palvelut ovat tyypillisesti aineettomia sekä etukäteen vaikeasti arvioitavia ja ne sisältävät asiakkaan kannalta riskejä (Jaakkola 2011)</li> </ul>

Kärreman et al. (2002) ovat vertailleet KIBS-yrityksiä perinteisiin teollisuus- ja palveluyrityksiin eri näkökulmista. Tämä vertailu on esitetty taulukossa 2 ja se osaltaan tuo ilmi KIBS-yrityksen ominaispiirteitä.

**Taulukko 2. Tietointensiivisen asiantuntijayrityksen ja byrokraattisen yrityksen vertailu (mukailtu lähteestä Kärreman et al. 2002)**

<b>Näkökulma</b>	<b>Byrokraattinen yritys</b>	<b>Tietointensiivinen asiantuntijayritys</b>
<b>Tuotanto</b>	Standardisointi	Ad hoc -ongelmanratkaisu
<b>Kontrolli</b>	Sääntöjen toimeenpano	Neuvotteleva
<b>Ympäristön epävarmuuden tarjoamat mahdollisuudet</b>	Vakaa, odotettavissa oleva muutos	Turbulentti, hajottava muutos
<b>Tuotteiden ja palveluiden luonne</b>	Homogeeninen	Monikäsitteinen
<b>Pääoman luonne</b>	Taloudellinen	Asiantuntijuus, osaaminen

Kärreman et al. (2002) muistuttavat kuitenkin, ettei nykypäivänä yrityksiä voi lokeroida yksiselitteisesti siten, että kaikki KIBS-yritykset olisivat innovaatiotoiminnaltaan ad hoc-tyyppisiä ja perinteiset teollisuus- ja palveluyritykset byrokraattisia. Myös KIBS-yrityksissä voidaan toimintoja ja tuotoksia systematisoida, ja seuraavaksi esitetäänkin, mitä tuotteistamisen konsepti tarkoittaa tietointensiivisten palveluiden kohdalla.

## 2.5 Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistaminen

Tuotteistamisen päämäärät ja tavoitteet tietointensiivisissä asiantuntijayrityksissä eivät eroa muista palveluyrityksistä, mutta on huomattu, että tietyt asiantuntijayrityksen erityispiirteet edellyttävät tuotteistamista mutta toisaalta tekevät tuotteistamisen haasteelliseksi (Tuominen 2013). Sipilä (1996, s. 12) määrittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen olevan ”asiakkaalle tarjottavien palvelujen määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan”. Sipilän mukaan tuotteistaminen on ajattelutapa ja vaatii asiantuntijapalveluiden perusolemuksen syvällistä ymmärtämistä.

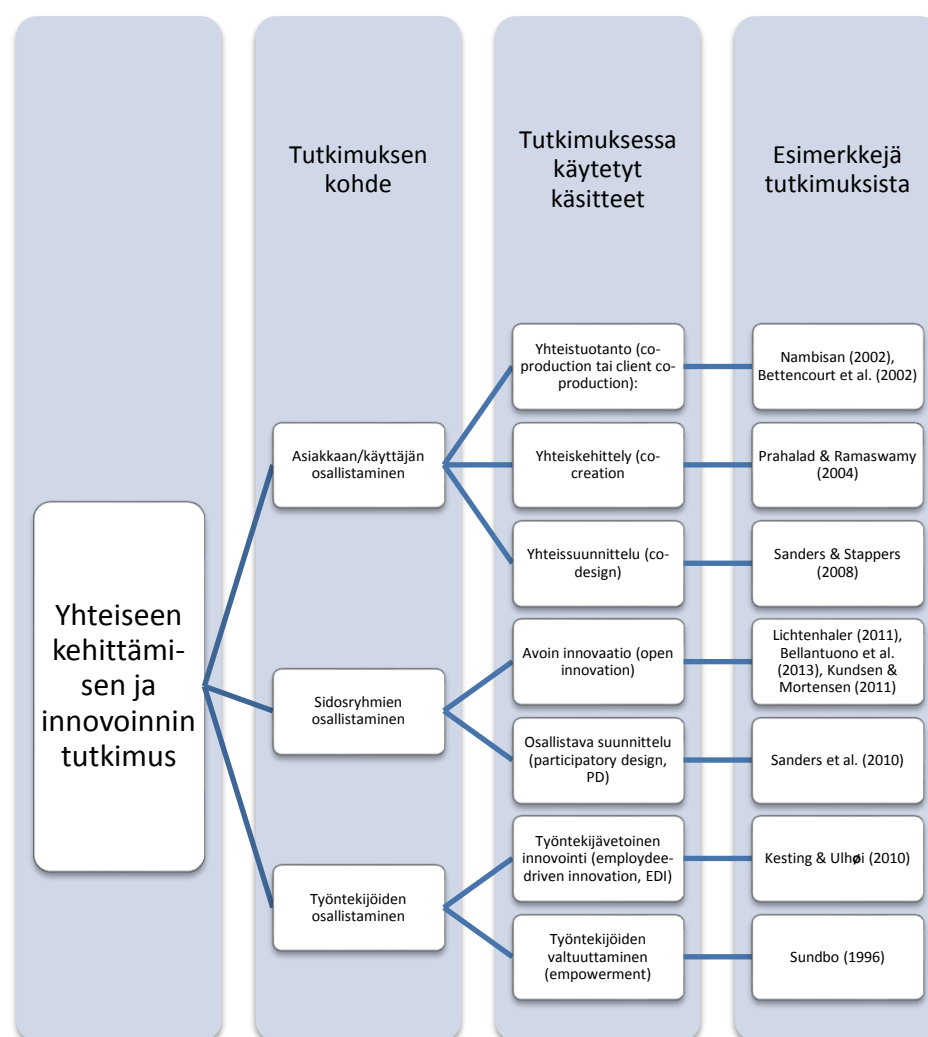
Asiantuntijatyö on intuitiivista ja henkilösidonnaista (Valminen & Toivonen 2012) ja usein asiantuntija ei halua ajatella omaa osaamistaan tuotteena (Sipilä 1996, s. 14–15). Kuitenkin, tuotteistamattoman asiantuntijapalvelun toistaminen on tehotonta. Sipilä (1996, s. 15) vertaa kärjistäen tuotteistamisajattelua karsastavaa asiantuntijaorganisaatiota huonoon käsityöläiseen, joka aloittaa uuden projektin aina alusta. Tuotteistamista saatetaan vältellä asiantuntijaorganisaatioissa, koska sen ajatellaan estävän asiakaskoh- taisen räätälöinnin ja asiakasprojektien yhteydessä syntyvät ideat. Kuitenkin, Sipilän (1996, s. 17) mukaan tuotteistaminen nimenomaan mahdollistaa asiakaskoh- taisen räätälöinnin tehokkaasti, sillä tuotteistamisella voidaan luoda puitteita ja struktuureja tapaus- kohtaisesti luotavalle sisällölle. Tuotteistamalla vain tiettyjä osia palvelusta, tilaa jää myös asiakaskoh- taiselle räätälöinnille sekä yhteiselle oppimiselle palvelukehitysproses- sissa (Valminen & Toivonen 2012). Asiantuntijan tietämystä voidaan siis käyttää te- hokkaammin vaativampiin tehtäviin (Sipilä 1996), ja tiettyjä osia palvelusta voi toteut- taan myös sellainen työntekijä, jolla ei ole kyseisen alan syvintä asiantuntijuutta (Miles 2005). Organisaation oppimisen näkökulmasta tuotteistettu KIBS-palvelu toimii oppi- misalustana, johon voidaan jatkuvasti liittää ja lisätä uusia asiakaskontakteissa syntynei- tä ideoita (Valminen & Toivonen 2012).

Tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden monikäsitteisyyden vuoksi palveluista kom- munikointi asiakkaan kanssa on haastavaa, ja siksi palvelun rakenteen ja sisällön ku- vaaminen on palveluntarjoajalle hyvin tärkeää (Valminen & Toivonen 2012). Palvelun hinnoittelu on tyypillisesti KIBS-yritykselle ongelmallista, mutta selkeä palvelukuvaus auttaa myös tässä ongelmassa (Valminen & Toivonen 2012). Hyötyläinen ja Möller (2007) esittävät ICT-palvelun tuotteistamista käsitelleessä tutkimuksessaan, että konk- reettisen palvelumallin luomisen myötä aiemmin hyvin asiakaskoh- taisesti räätälöidyt, monimutkaiset palvelut selkiytyvät ja niistä pystyvät kommunikoimaan myös muut kuin kyseisen teknologian kehittäjät. Lisäksi konkreettinen malli toimii jatkossa perustana uusien palveluiden kehittämisessä. Kyseisessä tutkimuksessa myös palvelun tuotanto- kustannukset laskivat tuotteistamisen myötä.

On huomattu, että palveluiden tuotteistaminen, paitsi tehostaa toimintaa edellä kuvatuilla tavoilla, myös edistää asiantuntijayrityksen kulttuuria. Kärreman et al.:n (2002) mukaan ”valikoiva byrokratisointi” eli tiettyjen toimintojen järjestelmällinen johtaminen lisää asiantuntijoille turvallisuuden ja tuttuuden tunnetta muutoin monitulkintaisuutta, epävarmuutta ja hiljaista tietoa sisältävän työnkuvan rinnalle. ”Valikoiva byrokratisointi” myös auttaa uusia asiantuntijoita sopeutumaan yritykseen. Monitulkintaisuutta vähentävät järjestelyt voivat myös lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisymmärrystä tietyistä pintapuolisista asioista. (Kärreman et al. 2002) Asiantuntijayrityksissä tuotteistaminen on siis tasapainoilua luovuuden ruokkimisen sekä tietämyksen, tuotosten ja toimintamallien vakioinnin välillä. Jotta vältetään vakioimasta asiantuntijapalvelusta pois asiakkaan ongelman tai tarpeen ratkaisuun tarvittavaa joustavuutta ja innovatiivisuutta, tulee palvelu ymmärtää eri laajasti näkökulmista. Seuraavaksi esitetäänkin yhteiskehittelyn toimintamalli, jota palveluiden kehittämiseen on tutkimuksissa suositettu (esim. Bettencourt et al. 2002; Sundbo & Toivonen 2011).

## 2.6 Yhteiskehittely

Organisaatio- ja innovaatiotutkimuksessa on viime aikoina ollut kiinnostuksen kohteena toimintamalli, jossa kehittämiseen, innovointiin ja suunnitteluun osallistuu eri toimijoita sen sijaan, että kehittämistyö tapahtuisi pelkästään organisaation sisäisessä kehitysyksikössä. Tutkimuksen eri koulukunnissa ilmiöstä käytetään eri käsitteitä, jotka sisältävät hieman eri painotuksia. Käsitteiden alussa ”yhteis” (englanniksi ”co” lyhenteenä sanasta ”collaboration”) viittaa tekemiseen yhdessä. Yhteis-alkuisten käsitteiden lisäksi käytetään käsitteitä, joissa painotetaan erityisesti jonkin toimijan (asiakkaan tai työntekijän) osallistumista kehittämiseen. Yhteisen kehittämisen toimintamallia kuvaavia käsitteitä ja niiden tutkimuksen painopisteitä havainnollistetaan kuvassa 5.



**Kuva 5.** Yhteiseen kehittämisen ja innovoinnin tutkimuksen osa-alueita

Huomattavaa on, että samaan toimintamalliin viitataan monilla eri käsitteillä ja eri tutkimuksissa on päällekkäisyyttä käsitteiden merkityksissä ja käytössä. Sanders ja Stappers (2008) ovat huomanneet, että yhdessä luomiseen viittaavien termien merkitykset ja sovellukset menevät limittäin ja he esittävät kaikki co-alkuiset termit kokoavan määritelmän: ”yhteisluominen (co-creation) on mikä tahansa yhteisen luovuuden teko, jonka kokee kaksi tai useampi henkilö yhdessä” (Sanders & Stappers 2008, s. 6). Tässä diplomityössä käytetään Engeströmin (2004) esittämää termiä yhteiskehittely, joka tutkijan mukaan on suomennos termille co-configuration. Engeströmin (2004) mukaan yhteiskehittely on läheinen myös yhteistuotannon (co-production) sekä yhteisluomisen (co-creation) termeille. Yhteiskehittelyä voi tapahtua eri yhteisöjen välillä, yritysten ja niiden kumppaneiden välillä, yritysten ja organisaatioiden sisällä sekä yritysten ja niiden asiakkaiden/kuluttajien/käyttäjien/loppukäyttäjien välillä (Sanders & Simons 2009). Tässä diplomityössä yhteiskehittelyä tarkastellaan yrityksen sisäisten ryhmien välillä

sekä yrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näiden ryhmien osallistamista yhteiskehittelyyn.

## 2.7 Sidosryhmien osallistaminen palvelukehitykseen

Yritykset tarvitsevat sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja innovaatiotoimintaansa (Chesbrough 2003). Palveluiden kehittämisessä ei yrityksen sisäinen, erillinen tutkimus- ja kehitysosasto, tuota parasta lopputulosta ja kuten KIBS-yrityksiä tarkastelleessa alaluvussa 2.2 todettiin, ei muodollista tutkimus- ja kehitysosastoa KIBS-yrityksissä usein edes ole. Leiposen (2005) mukaan KIBS-yrityksissä ulkoisten resurssien, erityisesti asiakkaiden ja kilpailijoiden, hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa tukee uusien palveluinnovaatioiden syntymistä.

Palvelututkimuksessa on havaittu, että eri tahoja yrityksen sisä- ja ulkopuolelta kannattaa osallistaa palvelukehitykseen. On tutkittu asiakkaan osallistamista (Edvardsson & Olsson 1996), yrityksen sisäisen asiakkaan osallistamista (Edvardsson & Olsson 1996), työntekijöiden osallistamista ( Sundbo 1996; Kesting & Ulhøi 2010) sekä yleisesti sidosryhmien osallistamista (Maitlis & Lawrence 2007). Puhutaan myös poikkitoiminnallisten tiimien käytöstä palvelukehityksessä (Alam & Perry 2002). Huolimatta siitä, mikä toimijoiden osallistaminen on tutkimuksen kohteena, on osallistamisen ilmiön pääidea jokaisessa tapauksessa sama: Tuodaan ulkoisilla resursseilla lisää panosta yrityksen sisäiseen palvelukehitykseen. Ulkoisilla resursseilla ei viitata tässä vain yrityksen ulkopuolisten tahojen osallistamiseen, vaan kuten Edvardsson & Olsson (1996) asian ilmaisevat, on yrityksen sisäisilläkin tahoilla asiakkaiden tapaan erilaisia toiveita ja tarpeita palveluun liittyen ja niitä tulee käsitellä asiakkaiden tapaan ”sisäisinä asiakkaina”. Tässä työssä sidosryhmällä tarkoitetaan sekä yrityksen sisäisiä sidosryhmiä (esim. johtajat ja eri toimintojen työntekijät) sekä yrityksen ulkoisia sidosryhmiä (esim. asiakkaat).

Palvelun yhteiskehittelyn menetelmiä tutkineessa ATLAS-projektissa (2014) muodostettiin palveluiden yhteiskehittelylle 10 ulottuvuutta. Ne toimivat projektin tutkijoiden mukaan alustavana teoreettisena viitekehyksenä mallintamaan palveluiden yhteiskehittelyyn liittyviä teoreettisia ja käytännöllisiä näkökulmia. Viitekehys muodostettiin tunnistamalla yleisiä ja kriittisiä elementtejä palveluiden yhteiskehittelyn projekteista sekä alan tutkimuksesta. Nämä tunnistetut palveluiden yhteiskehittelyn ulottuvuudet on koottu taulukkoon 3.

**Taulukko 3. Palvelun yhteiskehittelyn ulottuvuudet**  
(mukailtu lähteestä ATLAS-projekti 2014)

	Ulottuvuus	Selite
1	Projektin alkuunpanija	Mistä motivaatio muutokselle alun perin on lähtenyt? Projektin aloitus voi olla johtaja-, työntekijä- tai asiakasvetoinen.
2	Lopputuloksen avoimuuden tavoite	Onko projekti ongelmanratkaisukeskeinen ja lopputuloksen tavoite määritetty vai onko projekti tutkiva, jolloin tavoitetta lopputulokselle ei ole määritetty.
3	Muutoksen tarve	Mitä muutoksia tai vaikutuksia projektilla tavoitellaan?
4	Tietämyksen erilaisuus	Minkälaista tietämystä tarvitaan projektiin?
5	Intressien erilaisuus	Sidosryhmillä on erilaisia intressejä. Kenen intressit vaikuttavat ja miten ne huomioidaan?
6	Vallan jakautuminen	Miten päätösvalta jakautuu projektin osallistujien kesken?
7	Yhteiskehittelyn tyyppi/tavoite	Onko yhteiskehittelyn tavoitteena tuoda erilaiset ihmiset yhteen, esittää erilaisia näkökulmia, saavuttaa yhteinen ymmärrys, tuottaa uusia ideoita vai täsmentää ideoita? Tavoite vaikuttaa menetelmien valintaan.
8	Kontekstista riippuvat tekijät	Yhteiskehittelyyn vaikuttavat käytännön tekijät ja ominaisuudet, kuten resurssit sekä yksilöiden henkilökohtaiset intressit ja persoonallisuudet.
9	Lopputuotokset	Mitä muille jaettavia lopputuotoksia projektista saadaan?
10	Tulosten implementointi	Miten tulokset implementoidaan ja kuka siitä on vastuussa?

Taulukosta huomataan, että palvelun yhteiskehittelyä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon monia tekijöitä liittyen kontekstiin, jossa palvelua kehitetään. Ennen yhteiskehittelyprojektia on tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa taustalla koko projektin ajan, kuten projektin alkuunpanija, lopputuloksen avoimuuden tavoite, muutoksen tarve, yhteiskehittelyn tyyppi/tavoite sekä kontekstista riippuvat tekijät. Ryhmään liittyviä tekijöitä ovat tietämyksen ja intressien erilaisuus sekä vallan jakautuminen. Yhteiskehittelyprojektin päätteeksi saadaan lopputuotoksia, joiden implementointi tulee myös suunnitella.

### 2.7.1 Osallistamisen tarve

Ilman käyttäjäkokemusten tunnistamista ja keräämistä on vaarana, että tuottajayrityksen näkökulma palvelussa painottuu liiallisesti. Jotta palvelu tyydyttää sille asetetut odotukset ja tarpeet eli palvelun laatu on riittävä, tulee palvelunkehityksessä ymmärtää ja huomioida eri ryhmien palvelulle asettamat vaatimukset (Edvardsson & Olsson 1996). Jos työntekijöiden näkemykset ja kokemukset palvelusta eroavat paljon johdon näkemyksistä, on palveluiden kehittämistyön implementointi käytännön toimintaan haasteellista. Työntekijöiden ja käyttäjien kokemukset tulisi integroida palvelun kehittämisprosessiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa prosessia. (Helkkula & Holopainen 2011) Ennakoiva yhteistyö eri ryhmien välillä voi myös tuoda ilmi organisaation kulttuurissa mahdollisesti huomaamatta jääviä ja osin tiedostamattomiakin erimielisyyksiä ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi (Rekola & Haapio 2009, s. 149). Eri asiantunti-



joilla ja eri ryhmien edustajilla saattaa olla asiaan liittyen erilaisia näkemyksiä, terminologiaa, kokemuksia, tavoitteita ja asenteita, jotka ennakoivalla avoimuudella ja vuorovaikutteisuuksella tulevat ilmi ja joista voidaan hyötyä (Rekola & Haapio 2009, s. 149). Seuraavaksi tarkastellaan kolmen sidosryhmän, työntekijöiden, asiakkaiden ja johtajien, yhteiskehittelyyn osallistamisen tarvetta.

Työntekijöitä kannattaa osallistaa innovointiprosessiin, koska heillä on operatiiviselta tasolta syvällisempää tietämystä työn rutiineiden vaatimuksista ja toimeenpanosta tietyssä kontekstissa kuin johdolla (Kesting & Uhløi 2010). Työntekijät myös sitoutuvat innovoinnin ratkaisuihin paremmin, jos ovat olleet itse niihin vaikuttamassa (Edvardsson & Olsson 1996; Kesting & Uhløi 2010; Santos-Vijande et al. 2013). Yksilön motivaatio suorittaa tehtäviä ja pyrkiä kohti tavoitteita on parempi, mikäli hän on saanut olla itse mukana kehittämässä toimintaa (Bettencourt et al. 2002). Työntekijöiden ymmärrys palvelusta on laajempi, mikäli he ovat olleet osallisena innovointiprosessissa (Edvardsson & Olsson 1996). Lisäksi tarjoamalla asiantuntijoille haastavia kehittämissuhteita yritys voi pyrkiä pitämään kiinni tärkeimmistä resurssistaan eli asiantuntijoista, sillä haasteiden ja vaihtelun on huomattu olevan hyvin tärkeitä tekijöitä asiantuntijoiden motivoinnissa ja sitouttamisessa (Kolehmainen 2001, s. 48). Yhteiskehittelyn toimintamallia, jossa asiakkaat ja työntekijät työskentelevät ja innovoivat yhdessä, tukee de Jongin ja Kempin (2003) tutkimustulos, jonka mukaan yrityksen ulkopuolisten kontaktien järjestäminen asiantuntijoille lisää asiantuntijoiden innovatiivista käytöstä.

Asiakkaan osallistamisen syy palvelukehitykseen on ensisijaisesti se, että sen avulla luodaan käsitystä palvelunkehittäjälle siitä, miten kehitettävä tuote voi tuoda arvoa asiakkaalle. Koska asiakas on palvelun arvon määrittäjä, tulee asiakkaan olla kaiken palvelukehityksen keskiössä. (Edvardsson & Olsson 1996). Osallistamisen myötä palveluntuottaja ymmärtää paremmin asiakkaan ongelmia (Nicolajsen & Scupola 2011) sekä tarpeita ja toiveita (Edvardsson & Olsson 1996). Erityisesti KIBS-yrityksien kohdalla asiakkaan yhteiskehittelyyn osallistamisen tarve on nostettu esiin. Asiakkaan osallistamisesta kehittämiseen vaatii paitsi KIBS-palvelun monimutkainen ja järjestäytymätön luonne mutta myös se, että palvelut räätälöidään asiakkaiden uniikkien tarpeiden ja ongelmien pohjalta (Bettencourt et al. 2002). KIBS-yrityksen asiakassuhteet ovat keskenään erilaisia. Ne voivat olla jotain kaukaisen suhteen ja läheisen, interaktiivisen kumppanuussuhteen väliltä, mutta on huomattu trendi, jossa yhä useammin KIBS-yrityksellä on kumppanuussuhde asiakkaan kanssa (Miles 2005). KIBS-yrityksiltä odotetaan jatkossa enemmän ennakoivaa otetta asiakkaiden ongelmien ratkaisuihin, mikä edellyttää yhteistyön tiivistämistä asiakkaan kanssa (Toivonen 2004).

Johdon tehtävä on tarkastella kehitettävää asiaa strategisesta näkökulmasta yrityksen yleisen markkinatilanne huomioiden. Siinä missä johdolla oletetaan olevan työntekijöitä vähemmän tietämystä operatiiviselta tasolta, oletetaan työntekijöiltä puuttuvan tietämystä ideoiden ja asioiden liittymisestä laajempaan, yrityksen ja markkinoiden tasoiseen

kontekstiin. Niinpä molempien ryhmien panosta tarvitaan kehittämisessä, jotta tietämyksen puutteet eivät rajoita lopputulosta. (Kesting & Uhløi 2010)

## 2.7.2 Motivaatio osallistua yhteiskehittelyyn

On tutkittu, miksi eri sidosryhmät ovat motivoituneita osallistumaan yhteiskehittelyyn ja miten sidosryhmiä voisi motivoida osallistumaan. Sidosryhmäläisen motivoituminen osallistua voi syntyä omasta kiinnostuksesta aiheeseen (Maitlis & Lawrence 2007), jolloin kyse on sisäsyntyisestä motivaatiosta (Ryan & Deci 2000). Tällaisen, aiheen tuoman puhtaan sisäisen ilon, tyydytyksen ja nautinnon lisäksi henkilöt voivat motivoitua työhön ulkosyntyisesti. Ulkosyntyisiä motivaatiolähteitä voi olla monen tasoisia riippuen siitä, missä määrin yksilö tekee asioita täyttääkseen ulkoisen sääntelyn (palkkio, rangaistuksen tai häpeän välttäminen, velvollisuudentunto) ja missä määrin yksilö kokee, että asian tekeminen auttaa jonkin toisen, yksilölle sisäisesti tärkeämmän tavoitteen saavuttamisessa. Tällöin yksilö voi olla motivoitunut toimimaan asiassa, vaikka juuri kyseinen asia ei tuntuisi sisäisesti mukavalta tai innostavalta. (Ryan & Deci 2000)

Seuraavaksi esitetyt yhteiskehittelyn motivaatiolähteet painottuvat ulkosyntyisiin. Sidosryhmän edustaja voi ajatella, että sidosryhmän kannalta tärkeään aiheeseen tarvitaan edustajuutta ja hän osallistuu velvollisuudentunnosta. Sidosryhmäläinen voi myös kokea, että tietyssä aiheessa johtajilta puuttuu kyvykkyyksiä ja aiheeseen tarvitaan sidosryhmäläisen näkemystä. Sidosryhmäläinen motivoituu siis osallistumaan yhteiskehittelyyn, jos aihe koetaan tärkeäksi sidosryhmässä ja jos sidosryhmäläinen kokee olevansa tarvittava osallistuja yhteisen näkemyksen luonnissa. (Maitlis & Lawrence 2007) Käsiteltävän aiheen tärkeyden merkitystä korostavat myös Bettencourt et al. (2002) esittäessään, että asiakkaalla on vahva motivaatio osallistua, jos projektin aihe on riittävän kriittinen ja tärkeä asiakkaan kannalta. Nambisan (2002) esittää, että asiakas osallistuu yhteiskehittelyyn, koska hän kokee sen edistävän kehitettävän kohteen laatua, hän saa kohteeseen liittyvää tietämystä sekä mahdollisesti myös pääsee verkostoitumaan muiden kehittämiseen osallistuvien sidosryhmäläisten kanssa.

Työntekijöiden motivaatio osallistua yhteisinnovointiin liittyy rohkaisuun käyttää taitoja, joihin ei ole aiemmin ollut mahdollisuutta (Hasu et al. 2011). Jos työntekijöitä halutaan kannustaa innovointiin asiantuntijaorganisaatiossa, tulisi innovointiin varata myös siihen tarvittavat resurssit, kuten aika, informaatio ja pääsy tarvittaville foorumeille, sillä innovointiodotukset ilman innovointiin varattuja resursseja laskevat työntekijöiden motivaatiota innovoida (Tuominen 2013, s. 194). Asiantuntijoita motivoivat erityisesti uudet haasteet (Kolehmainen 2001, s. 48; Rekola & Haapio 2009, s. 147), mahdollisuus kehittää taitojaan sekä mahdollisuus edetä urallaan (Rekola & Haapio 2009, s. 147). Näistä ainakin kahteen ensimmäiseen voi yhteiskehittely olla mahdollinen keino.

Johtajien osallistuminen palvelun kehittämisen prosessiin jo varhaisessa vaiheessa on hyödyllistä, mutta ongelmana on, että johtajilla ei ole aina aikaa ja halua osallistua usein

järjestäytymättömyyttä ja monitulkintaisuutta sisältävään ideointivaiheeseen. Toisaalta johdon osallistuessa yhteiskehittelyyn voi ongelmaksi muodostua, että johtajan läsnäolo rajoittaa työntekijöiden rentoutta ja avoimuutta osallistua kehittämiseen. (Smith & Fischbacher 2000)

Haasteena on, että sidosryhmien edustajat eivät aina ole motivoituneita osallistumaan yhteisiin kehittämisprojekteihin ja yritysten voi olla vaikea tämän vuoksi osallistaa sidosryhmiä kehitykseen (Nambisan 2002; Pedrosa 2009). Osallistumista yhteiskehittelyyn voi esimerkiksi estää ajattelumalli, jossa oman tietämyksen jakamisen ajatellaan vähentävän omaa valtaa (Lubit 2001). Tämä korostuu KIBS-yrityksissä, jossa tietämys on henkilösidonnaista ja tieto on yrityksen tärkein resurssi. Työntekijöillä voi olla huono asenne liittyen tiedon tutkimiseen, hyödyntämiseen tai säilyttämiseen yrityksen ulkoisia sidosryhmiä osallistaen (Lichtenhaler 2011). Pedrosa (2009) esittää keinoja, joilla on mahdollista motivoida sidosryhmäläisiä osallistumaan yhteiskehittelyyn. Raha motiivointikeinona on yksi mahdollinen, mutta yksinään riittämätön keino, sillä yhteiskehittelyssä tapahtuvaa tietämyksen vaihtamista ja uuden tietämyksen luomista on vaikea rahallisesti arvottaa (Pedrosa 2009). Sen sijaan sidosryhmiä tulisi motivoida osallistumaan painottamalla yhteiskehittelystä saatavia etuja: verkostoitumista (Pedrosa 2009; Pavelin et al. 2014) sekä uutta tietämystä ja uusia kyvykkyyksiä, jotka voivat johtaa innovointiin ja kehittämiseen myös omassa organisaatiossa sekä innovointiin liittyvien riskien jakamista (Pedrosa 2009). Asiantuntijoita voi motivoida tunnustamalla, huomioimalla sekä palkitsemalla panostuksen innovatiivisuuteen (Tuominen 2013).

### **2.7.3 Osallistamisen tapoja**

Tutkimuksessa esitetään erilaisia näkökulmia ja tapoja eri sidosryhmien osallistamisessa kehittämiseen. Seuraavaksi tarkastellaan, minkälaisia tapoja kirjallisuudessa on esitetty asiakkaan ja työntekijöiden osallistamiseen. Asiakkaan osallistamisen tavoissa on eroja riippuen siitä, kuinka tiiviisti asiakas halutaan osallistaa yhteiskehittelyyn. Sanders ja Stappers (2008) erottavat asiakkaan osallistamisessa suunnitteluun kaksi näkökulmaa: suunnittelu asiakkaalle ja suunnittelu asiakkaan kanssa. Ensimmäisessä näkökulmassa suunnittelijat ovat alan asiantuntijoita. He tulkitsevat ja analysoivat asiakkaasta esimerkiksi haastattelemalla kerättyä dataa, jotta palvelu kohtaisi mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeet. Toisessa näkökulmassa ajatellaan, että asiakas on kokemuksiensa kautta alan asiantuntija ja palvelu aidosti kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin asiakkaalla on merkittävä rooli tietämyksen luomisessa, ideoimisessa ja konseptin kehittämisessä. (Sanders & Stappers 2008) Nambisanin (2002) mukaan kehitysprosessissa asiakas voi toimia kolmessa eri roolissa: resurssina, kehittäjänä yhdessä tuottajan kanssa tai palvelun käyttäjänä. Vastaavaa jaottelua tekee Nordlund (2009) esittämällä asiakkaan osallistamiselle kolme tilaa: suljettu tila, ehdollisesti avoin tila sekä avoin tila. Suljettu tilaa tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas osallistuu kehitysprojektiin tietämättään ja ilman sitoumusta. Ehdollisesti avoimessa yhteiskehittelyn tilassa asiakas on sitoutunut kehittelyyn, mutta asiakkaan tietämystä kartoitetaan vain tietyssä vaiheessa kehitysprojektia

silloin, kun tuottajayritys niin haluaa. Avoimen tilan yhteiskehittelyssä asiakas on sitoutunut kehitysprojektiin ja on sisäpiirin osallistuja koko kehitysprojektin ajan. (Nordlund 2009) Yhteiskehittelyyn osallistamista voidaan tarkastella myös jatkumona suljetun ja avoimen innovaation välillä, jolloin yritys voi harjoittaa yhteiskehittelyä erilaisilla avoimuuden asteilla (Knudsen & Mortensen 2011).

Myös käytännön keinoja, joilla voidaan osallistaa asiakas palvelukehitykseen, on tunnistettu. Asiakkaita voidaan osallistaa palvelunkehitysprosessin kaikkiin vaiheisiin (Kinnunen 2004, s. 146), mutta tyypillisintä on, että asiakkaat ovat mukana kolmessa vaiheessa prosessia: ideoinnissa, suunnittelussa sekä testaus- ja pilottivaiheessa (Alam & Perry 2002). Tunnistettuja asiakkaan osallistamisen keinoja ovat säännölliset tapaamiset asiakkaan ja palvelunkehittäjien välillä, asiakkaiden havainnointi ja perusteelliset asiakashaastattelut eri vaiheissa palvelukehitysprosessia. Saavuttaakseen täyden hyödyn asiakkaan panoksesta palvelukehityksessä, tulisi asiakkaan osallistamisen olla suunniteltu ja formaali prosessi yksinkertaisen markkinakatsauksen sijaan. (Alam & Perry 2002)

Sundbo (1996) on tutkinut työntekijän osallistamista innovointitoimintaan (”empowerment”) ja toteaa sen olevan erityisesti palveluyrityksissä, joissa ei ole tuotekehitysyksiköitä, oleellinen tapa innovoida. Hän määrittelee yrityksen innovaatiokyvykkyyden muodostuvan yrityksen innovaatioresursseista yhdistettynä kykyyn aktivoida ja tarpeen mukaan myös deaktivoida niitä. Työntekijöiden ei siis anneta täysin vapaasti toteuttaa yrityksessä yrittäjyyttään, sillä useimmissa tapauksissa se ei ole taloudellisesti kannattavaa. Työntekijän tuloksellinen osallistaminen innovointiin ja kehittämiseen perustuukin Sundbon (1996) mukaan systeemiin, jossa innovointia kannustavat ja kontrolloivat toimet ovat tasapainossa. Johtajat voivat kannustaa innovointiin mm. palkitsemisella, avoimuudella ja verkottumisella, yrityksen kulttuurilla ja strategialla sekä käytännön innovointimenetelmillä, kuten idealaatikolla. Johtajien keinoja kontrolloida innovointia ovat mm. strategia, innovaatioprosessin vaiheistaminen ja organisaation oppiminen. (Sundbo 1996) Myös Kesting & Ulhøi (2010) painottavat johdon kontrollin merkitystä työntekijöiden osallistamisessa ideointiin argumentoimalla muun muassa, että suurella osalla työntekijöiden ideoista ei ole käyttöä, johtuen niiden etäisyydestä suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan.

Yksi keino osallistaa palvelukehitykseen eri sidosryhmiä on työpajatoiminta. Osallistavat työpajat mahdollistavat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen eri sidosryhmien kesken, jolloin voidaan jakaa näkemyksiä palvelusta sekä luoda uutta tietämystä ja yhteistä ymmärrystä. Sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa kulkevan tietämyksen virran kulun ymmärtäminen on erityisen tärkeää KIBS-yrityksissä (den Hertog 2000), sillä tietämyksen tyyppi on, kuten alaluvussa 2.4 esitettiin, monikäsitteistä (Kärreman et al. 2002) ja henkilösidonnaista (Valminen & Toivonen 2012). Yhteisen ymmärryksen luomisen teoriaa tarkastellaan seuraavassa luvussa. Työpajatoimintaan osallistamisen

keinona perehdytään kirjallisuuden pohjalta alaluvussa 3.6 sekä luvusta viisi alkavassa empiirisen tutkimuksen osuudessa.

### 3 YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN

Luvussa kaksi perusteltiin, miksi eri sidosryhmiä tulisi osallistaa tietointensiivisten palveluiden tuotteistamiseen ja kehittämiseen. Esitettiin myös erilaisia näkökulmia ja tapoja ottaa asiakas, tai muu palveluun liittyvä sidosryhmä, mukaan kehittämiseen. Palveluiden kehittämisessä, ja erityisesti tietointensiivisten palveluiden kehittämisessä, sekä syöte että tuotos kehitysprosessissa ovat tietoa ja tietämystä. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten tietämystä voidaan luoda ja siirtää organisaatiossa. Tässä luvussa tarkastellaan, miten organisaation oppimisen tutkimuksessa selitetään yhteisen ymmärryksen muodostumisen ilmiötä, kun eri sidosryhmät kehittävät palvelua yhdessä. Luvun aluksi esitetään malli, jonka mukaan erilaiset tiedon tyypit, eksplisiittinen ja hiljainen tieto, ovat muunneltavissa ja käytettävissä organisaatiossa. Alaluvussa 3.2 kuvataan, mitä vaiheita ja tekijöitä liittyy vuorovaikutusprosessiin, jossa luodaan yhteistä näkemystä ryhmien ja yksilöiden välille. Tämän jälkeen esitetään, miten yhteisen ymmärryksen luomista voidaan edistää erilaisten kohteiden tai esineiden (alaluku 3.3) sekä vuorovaikutuksen ja organisaatiokulttuurin (alaluku 3.4) avulla. Lopuksi osallistavaa työpajatoimintaa käsittelevässä alaluvussa 3.5 ja teoreettisen viitekehyksen esittävässä alaluvussa 3.6 kiteytetään luvuissa kaksi ja kolme esitetyt asiat teoreettiseksi taustaksi työlle.

#### 3.1 Tietämyksen luomisen ja siirtymisen malli

Tietämys koostuu informaatiosta, joka on järjestetty ja joka pohjautuu hallitsijansa uskomuksiin ja sitoutumiseen, mikä tekee tietämykseen liittyvistä prosesseista inhimillisiä toimintoja (Nonaka 1994). Usein tietämys luokitellaan kahteen tyyppiin: eksplisiittiseen ja hiljaiseen. Eksplisiittistä tietämystä voidaan esittää sanoin ja numeroin, ja sitä voidaan siirtää systemaattisesti henkilöiden välillä esimerkiksi ohjeiden, datan ja kirjoitusten muodossa. Hiljainen tietämys on henkilösidonmaisempaa kuin eksplisiittinen tietämys. Sitä on vaikeampi formuloida ja näin jakaa toisille. Hiljaisessa tietämyksessä on kaksi ulottuvuutta: tekninen ulottuvuus ja kognitiivinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus tarkoittaa henkilösidonmaisista taitoja ja tietoja. Kognitiivisessa ulottuvuudessa on kyse yksilön uskomuksista, näkemyksistä, arvoista ja malleista, joita on vaikea puokea sanoiksi ja joiden perusteella luodaan oma maailmankuva. (Nonaka & Konno 1998)

Nonakan (1994) tietämyksen luomisen spiraalista prosessimallia (kuva 6) on käytetty paljon organisaation oppimisen ja tietojohdamisen tutkimuksessa. Mallissa käsitteellistetään tiedon muuntuminen näkymättömästä eksplisiittiseksi ja toisin päin. Kasvokkain tapahtuvassa sosialisoinnin vaiheessa yksilöt jakavat kokemuseräistä hiljaista tietoa. Ulkoistamisen vaiheessa näkymätön tieto muutetaan eksplisiittiseksi käsitteellistämällä

ja artikuloimalla, tällöin tieto siirtyy yksilöiltä ryhmälle. Yhdistämisen vaiheessa uusi käsitteellistetty eksplisiittinen tieto yhdistetään ja systematisoidaan olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja muodostetaan uusia kokonaisuuksia organisaation tietovarannoksi. Sisäistämisen vaiheessa yksilöt sisäistävät eksplisiittisen tiedon omaan käyttöön ja toimintaan. Mallin spiraalisuus kuvastaa kahta asiaa. Ensinnäkin, organisaatiossa on jatkuvasti käynnissä hiljaisen ja eksplisiittisen tietämyksen vuoropuhelu. Toiseksi, spiraalin kasvaminen kuvastaa, kuinka ihmisten määrä ja sitä myötä hiljaisen ja eksplisiittisen tietämyksen vuoropuhelun määrä lisääntyy siirryttäessä yksilö- ja ryhmätasolta organisaatioon. (Nonaka 1994)



**Kuva 6.** Tiedon muuntumisen malli (mukailtu lähteestä Nonaka 1994)

Tiedon muuntumisen mallin rinnalle Nonaka ja Konno (1998) esittävät konseptin, jossa lähtökohta tietämyksen luomiselle on ”ba”. ”Ba”:n käsite viittaa jaettuun tilaan, jossa uutta tietämystä luodaan omien ja muiden kokemusten ja niistä reflektoinnin avulla. Tutkijoiden mukaan tietämys muuttuu informaatioksi, kun se erotetaan ”ba”:sta. Informaatio sijaitsee verkostoissa ja viestintävälineissä, tietämys puolestaan sijaitsee ”ba”:ssa ja se on näkymätöntä. ”Ba”:n ei tarvitse välttämättä olla fyysinen tila, vaan se voi yhtä hyvin olla mentaalinen tai virtuaalinen tila tai sekoitus näistä kaikista. Käsitteen monitasoisuutta ilmentää vielä se, että yksilölle ryhmä voi olla ”ba”, ryhmälle yritys voi olla ”ba” ja yritykselle markkinat voivat olla ”ba”. ”Ba”:n käsite liittyy yllä esitettyyn tiedon muuntumisen malliin siten, että kuhunkin tiedon muuntumisen neljään vaiheeseen liittyy tietämystyyppinen ”ba”. (Nonaka & Konno 1998)

Organisaation oppimista tapahtuu monella tasolla. Nonakan (1994) lähtökohta tietämyksen luomisen mallille oli, että yksilöt saavat oivalluksia ja ideoita – ei organisaatio. Kuitenkin, organisaatiot ovat enemmän kuin vain joukko yksilöitä: yksilöiden oppiminen ja ideat muuttuvat ryhmän jaetuksi ymmärrykseksi ja lopulta vakiintuvat organisaation käyttöön (Crossan et al. 1999). Organisaation oppimisen tutkimuksessa onkin kohotuullisen yleistä tarkastella oppimista kolmella tasolla: yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla (Crossan et al. 1999). Tutkijat ovat pyrkineet selittämään niitä sosiaalisia prosesseja, joita tapahtuu, kun tietyllä tasolla tapahtuu ymmärtämistä ja kun ymmärtäminen siirtyy tasolta toiselle. Crossan et al. (1999) esittävät organisaation oppimisen dynaamisena mallina, jossa yksilötasolla vaistotaan, ryhmätasolla tulkitaan ja organisaation tasolla vakiinnutetaan ymmärrystä. Samanaikaisesti ymmärryksen siirtyessä yksilöltä ryhmän kautta organisaatioon, siirtyy jo opittuja ja vakiinnutettuja asioita takaisinpäin organisaatiolta ryhmälle ja yksilöille vaikuttaen siihen, miten ihmiset toimivat ja ajattelevat (Crossan et al. 1999).

### 3.2 Yhteisen ymmärryksen luomisen prosessi

Yhteisen ymmärryksen luominen ymmärretään prosessina, jossa yksilöt tai ryhmät yrittävät ymmärtää ja käsitteellistää uudenlaisia ja monitulkintaisia tilanteita (Weick 1995). Organisaatiopsykologiaa tutkineet Weick et al. (2005) tuovat esiin piirteitä, jotka ovat ominaisia yhteisen näkemyksen luomisen prosessissa. Niitä ovat alussa häiritsevä monitulkintaisuus, prosessin alkaminen eri tekijöiden huomaamisella ja niiden luokittelulla, sekoitus menneisyyden ja tulevaisuuden tarkastelua, turvautuminen oletuksiin toiminnan ohjaamisessa, sulautuneet keskinäiset riippuvuudet ja prosessin kulminoituminen näkymättömän tiedon muuntamiseen eksplisiittisempään ja käytettävämpään muotoon. Weick (1995, s. 92) esittää, että tulkintojen moninaisuudesta syntyneessä epävarmuudessa kyse on siitä, että tiedon määrän lisääminen ei ole ratkaisu tilanteeseen ja väärinymmärryksien poistamiseen, vaan ratkaisuun tarvitaan yhteisen ymmärryksen rakentamista. Gioia & Chittipeddin (1991) mukaan yhteisen ymmärryksen luomisen prosessia voidaan kuvata kehänä, jossa ymmärryksen jakamisen ja ymmärryksen muodostamisen vaiheet vaihtelevat jatkuvasti. Ymmärryksen jakamisessa (”sensegiving”) on kyse toisen osapuolen ymmärrykseen ja käsitykseen vaikuttamisesta. Ymmärryksen muodostamisessa (”sensemaking”) puolestaan on kyse yrityksestä ymmärtää asiaa ja toisten näkemyksiä (Gioia & Chittipeddi 1991).

Yhteisen ymmärryksen luomisessa aluksi on myönnettävä, että organisaatiossa ihmisten tulkinnat samasta asiasta ja siihen liittyvistä tekijöistä ovat yleensä erilaisia. Tämän perusajatuksen pohjalta voidaan alkaa luoda yhteistä näkemystä. (Valminen & Toivonen 2011) Tulkintojen moninaisuudesta tai ihmisten tietämättömyydestä johtuva epävarmuus, informaation tulva, asian kompleksisuus sekä nopea muutostahti ovat Weickin (1995) mukaan tekijöitä, jotka käynnistävät organisaatiossa yhteisen ymmärryksen luomisen. Weick (1995, s. 88–89) puoltaa myös Smithin (1988) määritelmää, että havaittu,



riittävän hankala ja tärkeä ongelma toimisi yhteisen ymmärryksen luomisen käynnistäjänä, mutta tarkoittaa, että ongelmanratkaisu ja yhteisen ymmärryksen luominen sisältävät myös eroavia piirteitä. Ongelmanratkaisu on toimintasuuntautunutta, kun taas yhteisen ymmärryksen luominen on toimintasuuntautuneisuuden lisäksi myös oppimissuuntautunutta. Lisäksi Weick (1995, s. 90) painottaa, että ongelmat ovat liian kapea lähtökohta yhteisen ymmärryksen luomiseen, sillä yhteistä ymmärrystä voidaan hakea myös pulmaan, ristiriitaan tai mahdollisuuteen. Yhteisen ymmärryksen luonti voi olla menneisyyden kokemusten tulkinnan pohjalta tehtäviä nopeita toimintapäätöksiä, mitä tapahtuu organisaatioissa erityisesti yllättävissä muutostilanteissa (Weick 1995) tai kiireetöntä tulevaisuuden epävarmuuden tietoista ja huolellista käsitteellistämistä, mitä tapahtuu erityisesti esimerkiksi uutta tuotetta suunniteltaessa (Stigliani & Ravasi 2012).

Carlile (2004) ja Kellogg et al. (2006) ovat jakaneet yhteisen ymmärryksen luomisen prosessin kolmeen vaiheeseen. Carlilen (2004) mukaan tietämyksen jakamisen luonteeltaan iteratiivisessa prosessissa lähdetään liikkeelle yhteisen käsitteistön ja kielen muodostamisesta, mikä mahdollistaa informaation siirtämisen henkilöltä toiselle. Toisessa vaiheessa tunnistetaan ja ymmärretään asiaan liittyviä erilaisia tulkintoja, jolloin alan asiantuntemus muuttuu. Kolmanneksi, osallistujien tulee neuvotella asian erilaisista tulkinnoista. (Carlile 2004) Kellogg et al. (2006) muuntavat Carlilen (2004) luomaa yhteisen ymmärryksen luomisen viitekehystä sopimaan paremmin muuttuvaan, heterogeeniseen ja nopeatempoiseen kontekstiin, jossa ei ole aikaa siirtää tietämystä suullisesti. Kellogg et al.:n (2006) mallissa tietämystä vaihdetaan ja luodaan tietotekniikkaa, kuten avoimia tietojärjestelmiä ja eri tiedonesittämishelmia (PowerPoint, Excel jne.), apuna käyttäen. Carlilen (2004) ja Kellogg et al.:n (2006) mallien vaiheiden vertailu on esitetty taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Carlilen ja Kellogg et al.:n tietämyksen luomisen prosessin vertailu (mukailtu lähteistä Carlile 2004; Kellogg et al. 2006)

	1. vaihe	2. vaihe	3. vaihe
<b>Carlile (2004)</b>	informaatiota siirretään yhteisen kielen ja käsitteistön muodostamisen avulla ( <i>transferring</i> )	eri tulkintoja tunnistetaan ja ymmärretään ( <i>translating</i> )	tunnistetuista tulkinnoista neuvotellaan yhteistä tietämystä ( <i>transfoming</i> )
<b>Kellogg et al. (2006)</b>	informaatiota esitetään avoimessa digitaalissa tilassa ( <i>display</i> )	erilaiset tulkinnat kuvataan muotoon, jota muut pääsevät tarkastelemaan ( <i>representation</i> )	erilaisia kuvattuja tulkintoja tarkastellaan rinnakkain ja tehdään niistä kooste ( <i>assembly</i> )

Lopputuloksena yhteisen ymmärryksen luonnissa on se, että joissain asioista saavutetaan yhteinen ymmärrys ja joissain asioissa saavutetaan ymmärrystä erilaisista asian tulkintatavoista (Valminen & Toivonen 2011; Kantojärvi 2012, s. 26). Ymmärryksen luomisen seurauksena organisaation oppii ja sen tuloksena syntyy uutta tietämystä ja innovaatioita. Tämä tapahtuu silloin, kun yksilöillä ja ryhmillä organisaatiossa on kiinnostusta, vastuuta ja kykyä tehdä asioita. Organisaation oppiminen ei synny johtajien tunnustuksista, säännöistä ja valvonnasta. (Larsen 2001) Organisaatiossa voidaan sitouttaa ja motivoida yksittäisiä henkilöitä ja koko organisaatiota. Sitoutumisella ihmisten käsitykset, kokemukset ja ymmärrys saadaan järjestettyä hajanaisista kytköksistä halutuksi toiminnaksi. Sitoutuminen vaikuttaa yhteisen ymmärryksen luontiin keskittämällä ihmisten huomion oikeisiin asioihin ja paljastamalla huomaamatta jääneitä tekijöitä. Sitoutuminen on keino myös siihen, että sovitut asiat tulee tehtyä. (Weick 1995)

### **3.3 Trialoginen oppiminen ja rajakohteet keinoina luoda yhteistä näkemystä**

Weickin luoma teoria yhteisen ymmärryksen luomisessa perustuu vahvasti verbaalisiin keinoin luotuihin merkityksiin (Stigliani & Ravasi 2012). Weickin (1995) ydinajatus on, että ilman sanoja ja lauseita ei voi tietää, mitä toinen ajattelee. Yhteisen ymmärryksen tutkimuksessa on kuitenkin nostettu esiin myös erilaisten kohteiden ja fyysisten esineiden merkitys yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuvassa ymmärryksen luonnissa (esim. Stigliani & Ravasi 2012). Tällainen vuorovaikutusta edistävä väline auttaa siirtämään tietämystä paitsi eri ryhmien välillä, mutta lisäksi se auttaa siirtämään yksilön tietämystä ryhmän jäsenten käyttöön. Fyysisen kohteen avulla voidaan siis siirtää olemassa olevaa tietämystä, mutta toisaalta sen avulla voidaan myös yhdessä luoda uutta tietämystä. Lisäksi fyysinen kohde on kestävämpi tietämyksen säilyttäjä kuin puhe eli asian reflektointi ja työstäminen yhdessä myöhemmin helpottuu. (Stigliani & Ravasi 2012) Seuraavaksi esitetään trialoginen oppimisteoria ja rajakohteet konsepteina, joissa yhteisen ymmärryksen luomisen apukeinona käytetään vuorovaikutusta edistävää kohdetta.

Trialogisessa oppimisessa on kyse siitä, että kehitetään iteratiivisesti jotain uutta yhdessä ja saadaan tekemisen kohteena oleva asia konkreettiseen muotoon. Tällainen kohde voi olla esimerkiksi idea, suunnitelma, toiminto, kirjoitus, malli tai esitys. Olipa työstettävä kohde mikä tahansa, on se saatava lopulta konkreettiseen muotoon (esim. tekstiksi tai materiaksi), jotta sitä voidaan myöhemmin yhdessä jatkojalostaa. Trialogisessa oppimisessa ideana on kehittää yhdessä uutta eikä vain toistaa jo olemassa olevaa tietämystä. Siinä ei työskennellä staattisen kohteen kanssa, vaan kehitetään kohdetta yhdessä, jotta sitä voitaisiin myöhemmin käyttää ja kehittää lisää. (Paavola & Hakkarainen 2009)

Paavola ja Hakkarainen (2009) korostavat, että on tärkeää ymmärtää jatkumo dialogisen ja trialogisen oppimisen välillä. Dialogisessa tavassa oppia oleellista ovat kommunika-

tiotaidot, eri näkemysten ja uusien näkökulmien esittäminen, tietämyksen jakaminen sekä yhteisten merkitysten esittäminen. Trialogissa vaaditaan samoja elementtejä kuin dialogissa, mutta lisäksi ihmisiltä vaaditaan enemmän neuvottelua asioiden merkityksestä, toisten näkemysten kommentointia ja keskustelua. (Paavola & Hakkarainen 2009)

Jotta voidaan kommunikoida samasta asiasta, on keskustelijoiden välillä oltava yhteistä perustaa ("common ground"). Yhteinen perusta tarkoittaa tiettyä yhteistä historiaa tai yhteistä tietämystä, jotta voidaan puhua samoista asioista yhteisellä kielellä ja samoilla merkityksillä (Clark & Brennan 1991). Yhteinen perusta ei ole kuitenkaan staattinen tila, vaan se muokkautuu kommunikoinnin aikana, kun ympäristöä ja toisten esiintymistä tulkitaan (Arrighi & Ferrario 2008). Kommunikoinnissa oma tietämys (subjektiivisuus), muiden tietämys (intersubjektiivisuus) sekä yleinen tietämys (objektiivisuus) ovat riippuvaisia toisistaan eikä mitään niistä voi jättää huomiotta (Arrighi & Ferrario 2008). Trialogisessa oppimisessa tätä yhteistä perustaa rakennetaan työstämällä yhdessä jotain konkreettista kohdetta dialogia apuna käyttäen. Ei siis olla vain vuorovaikutuksessa kohteen kanssa, vaan tehdään kohdetta itse. Kohde voi tulla väliaikaiseen käyttöön kehittelyn jälkeen mutta tarkoitus on, että sitä voidaan kehittää jatkossa lisää. Tärkeää on, että ymmärretään, mitä tarkoitusta varten kohdetta tehdään ja siksi osallistujilla tulisi olla mielessään kohteelle jokin tavoitteellinen tila, jolloin se on "valmis". (Paavola & Hakkarainen 2009)

Rajakohdeet ("boundary objects") ovat konkreettisia tai abstrakteja rajapintoja, joiden avulla eri sosiaaliset yhteisöt voivat löytää yhteyksiä ja yhteistä ymmärrystä. Rajakohde toisaalta mahdollistaa sen eri käyttäjien tekemät erilaiset tulkinnat siitä mutta toisaalta kohde on riittävän vahva säilyttääkseen oman identiteettinsä tulkinnasta huolimatta. (Star & Griesemer 1989) Rajakohde voi olla huomattavasti abstraktimpi kuin trialogisen oppimismallin mukainen artefakti; se voi olla esimerkiksi sääntö tai paikka. Rajakohde-teorian muodostamisen lähtökohtana oli, että rajakohde auttaa kommunikointia eri ryhmien välillä siten, että konsensusta asiasta ei vaadita (Star 2010). Lisäksi oleellinen asia rajakohdekonseptissa on, että eri ryhmät voivat tulkita kohdetta eri tavoin (Star & Griesemer 1989).

### **3.4 Vuorovaikutuksen ja organisaation kulttuurin merkitys yhteisen näkemyksen luomisessa**

Kuten edellä esitettiin, luodaan yhteinen ymmärrys vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutus on nimensä mukaisesti vuorotellen vaikuttamista, eli ajatusten vaihdantaa, pohtimista, ideointia tai yhteisen ymmärryksen luomista kysymysten, vastausten, esimerkkien ja perustelujen kautta (Åberg 2006, s. 86). Vuorovaikutus eroaa siis oleellisesti yksisuuntaisesta viestinnästä, joka on viestin lähettämistä ja viestin vastaanottamista ja sen tulkittamista (Åberg 2006, s. 85–86). Kommunikaatiossa vain pieni osa on verbaalista. On arvioitu, että puhuttujen sanojen osuus kommunikaatiosta olisi vain noin 7 % ja muu

sanaton viestintä, kuten puheen intonaatio ja puhujan eleet, muodostaisivat suurimman osan kommunikaatiosta (Rekola & Haapio 2009, s. 148).

Ryhmä mahdollistaa oppimisen moninkertaisesti kahdenväliseen vuorovaikutukseen verrattuna. Jotta ryhmässä tapahtuu oppimista, tulisi ryhmässä olla edustettuna kannustajan, palautteen antajan ja kysymysten asettajan roolit. Ryhmätasolla turvallisuuden tunne ja luottamus ryhmän jäseniin edistää oppimista. Yhdessä oppiminen ja siitä seuraava hyvä suoriutuminen puolestaan vahvistavat luottamusta edelleen. Turvallisuuden tunne on merkittävä tekijä erityisesti ryhmän toiminnan alkuvaiheessa. (Heinonen et al. 2011, s. 122–124) Uuden ajattelun luominen ryhmässä ei kuitenkaan aina ole helppoa ja ryhmässä saatetaan huomaamattakin toistaa totuttua ajattelu- tai toimintamallia. Ryhmässä rakentavan ajattelun perustana on ryhmänjäsenten tasa-arvoinen arvostaminen ja arvostava kuuntelu. (Heinonen et al. 2011)

Synergisellä ryhmällä tarkoitetaan ryhmädynaamista ilmiötä, jossa ryhmän voimavarat, piiloinen tieto ja osaaminen nousevat pintaan luoden uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Sitä kuvataan usein summaakaavalla, esimerkiksi  $1,4+1,2+1,0+0,4=4$ , mikä tarkoittaa ensinnäkin että synerginen ryhmä on enemmän kuin yksilöidensä summa ja että ryhmän yksilöt vertyvät synergisiksi eri tahtiin ja eri intensiteetillä. Synergiaa joko syntyy tai ei synny, siihen ei voi johtaja vaikuttaa. Johtaja voi vain luoda olosuhteet synergian muodostumiselle. Synergistä ryhmää luonnehtii innostus, korkea motivaation ja sitoutumisen aste, kokeilunhalu, keskinäinen psyykkaus, ryhmäylypeys, luovuus ja tehokkuus. (Åberg 2006, s. 38–41)

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa historian aikana syntyneitä uskomuksia, oletuksia, merkityksiä ja arvoja organisaatiossa, joita organisaation ilmapiiri eli sosiaaliset toiminnot ja käytös ilmentää (Denison 1996). Santos-Vijande et al. (2013) mukaan KIBS-yritysten innovatiivisen organisaatiokulttuurin tason määrittää se, miten yrityksessä arvostetaan asiakkaan ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden osallistumista palveluiden kehittämiseen. Myös Kesting & Uhløi (2010) nostavat organisaation kulttuurin ja ilmapiirin tekijöiksi, jotka voivat joko tukea tai estää työntekijöiden osallistamista innovointiin ja kehittämiseen. Tutkijat esittävät, että kulttuuri, jossa virheet nähdään oppimismahdollisuuksina, työntekijät hyväksytään kehittäjiksi, työntekijöiden näkemyksiä arvostetaan ja johto ei koe yhteiskehittelyä uhkana sen päätäntävällälle tukee työntekijöiden osallistamista kehittämiseen (Kesting & Uhløi 2010).

### **3.5 Yhteisen ymmärryksen luominen sidosryhmien kanssa**

Kuten luvussa kaksi esitettiin, on palveluiden kehittämisessä tarve osallistaa eri sidosryhmiä kehitysprosessiin. Oikean palvelun laadun saavuttamiseksi on muodostettava syvällinen ymmärrys eri sidosryhmien mahdollisesti erilaisista tarpeista ja odotuksista

palveluun liittyen (Edvardsson & Olsson 1996). Kuitenkin, eri sidosryhmien taustat ja valmiudet vaikuttavat ryhmien mahdollisuuteen jakaa tietämystään ja luoda uutta tietämystä yhdessä. Yhteisen ymmärryksen tutkimuksessa onkin tunnistettu tekijöitä, jotka edesauttavat sidosryhmien osallistumista yhteisen ymmärryksen luomiseen. Seuraavassa on listattuna tällaisia tunnistettuja tekijöitä:

- sidosryhmän jäsenen riittävä ennakkotietämys aiheesta (Maitlis & Lawrence 2007; Paavola & Hakkarainen 2009) ja sidosryhmien välinen yhteinen käsitteistö (Kellogg et al. 2006) edesauttavat tietämyksen jakamista
- sidosryhmän jäsenellä tulisi olla lupa tai oikeus vaikuttaa asiaan, josta yhteistä näkemystä luodaan (Maitlis & Lawrence 2007)
- sidosryhmän jäsenellä on mahdollisuus
  - osallistua sellaiseen toimintaan (viralliseen/epäviralliseen), jossa yhteistä ymmärrystä luodaan (Maitlis & Lawrence 2007)
  - käyttää yrityksen järjestämiä työkaluja jakaakseen tietämystään (Kellogg et al. 2006; Sanders & Stappers 2008)

Maitlis (2005) on tutkinut, miten erilaiset johdon ja sidosryhmän osallistumisen aktiivisuustasot vaikuttavat organisaation tietämyksen luomisen prosessiin ja sen lopputulokseen. Johdon ja sidosryhmien jakaessa aktiivisesti tietämystään, on tietämyksen luomisen prosessi ohjattu ja sen tuloksena syntyy rikas ja yhtenäinen kuvaus sekä johdonmukaisia ratkaisuja. Mikäli kumpikin taho osallistuu passiivisesti tietämyksen jakamiseen, on prosessin kontrolli vähäinen, tietämyksen luominen minimaalista ja lopputuloksena syntyy muodollisia kuvauksia ja kompromissiratkaisuja. Jos johto ei osallistu tietämyksen luomiseen, on prosessissa vähäinen kontrolli, tietämyksen luominen pirstaloitunutta ja lopputuloksena syntyy irrallisia kapeita kuvauksia sekä epäjohdonmukaisia ratkaisuja. Jos sidosryhmät eivät jaa tietämystään, mutta johto on aktiivinen, on tietämyksen luomisen prosessi kontrolloitu, mutta tietämyksen luominen on rajoittunutta ja lopputuloksena syntyy asiasta yhtenäinen mutta kapea kuvaus sekä johdonmukaisia ratkaisuja. (Maitlis 2005) Maitlisin (2005) neljä tietämyksen luomisen prosessia ja niiden erilaiset lopputulokset vahvistavat tarvetta osallistaa eri sidosryhmät ja johto palvelukehitykseen.

Yhteisen ymmärryksen luomisen eri sidosryhmien kanssa on havaittu sisältävän myös erinäisiä haasteita. Ensinnäkin, kaikki kerätty eri tahojen kokemuksiin ja näkemyksiin liittyvä tieto ei ole käytettävissä sellaisenaan, vaan se vaatii tulkintaa. Muutoin on vaarana, että joidenkin aktiivisten käyttäjien, asiakkaiden tai työntekijöiden näkemykset korostuvat ja muodostuvat yleiseksi totuudeksi ohjaamaan palvelukehitystä. Asiakas ei aina ole oikeassa eikä se toisaalta osaa välttämättä tuoda ilmi oikeita tarpeita ja toiveita. (Edvardsson & Olsson 1996) Palvelunkehittäjän tehtävänä onkin analysoida käyttäjien toiveita, odotuksia ja vaatimuksia peilaamalla niitä organisaation käytettävissä oleviin resursseihin sekä toisaalta myös yrityksen laajempiin strategisiin ja operationaalisiin tavoitteisiin (Valminen & Toivonen 2011). Toiseksi, haasteena on, että ihmiset

ovat haluttomia jakamaan omaa hiljaista tietämystään, sillä sen ajatellaan vähentävän omaa valtaa ja kunnioitusta sekä ajatellaan tietämisen jakamiseen kuluvan ajan olevan pois muilta tärkeämmiltä tehtäviltä. Lisäksi muiden tietämyksen käyttämistä omaksi hyödyksi saatetaan vältellä. (Lubit 2001)

### 3.6 Osallistavat työpajat

Koko organisaation leveydellä tapahtuva palveluiden kehittämisprosessin on huomattu olevan haaste, johon voidaan tarttua pienryhmissä tapahtuvalla näkemysten ja erilaisten suunnittelukriteerien jakamisella. Näin myös organisaatiossa opitaan uutta tapaa suunnitella palveluita. (Smith & Fischbacher 2000) Työpajatoiminta on yksi keino kehittää pienellä ryhmällä palveluita avoimesti ja eri sidosryhmiä osallistaen. Pavelin et al. (2014) määrittelevät vuorovaikutteisen työpajan olevan järjestelmällinen joukko aktiviteetteja osallistujaryhmälle, joka työskentelee yhdessä selvittääkseen ongelmaa ja sen ratkaisua tietyn ajanjakson aikana yhdessä paikassa. Erona perinteiseen kokoukseen on työpajan pidempi kesto (yleensä vähintään 2–3 tuntia) sekä sen painotus ryhmän työskentelyyn yhdessä sekä luovuuden stimulointiin erilaisten menetelmien avulla. (Pavelin et al. 2014) Tuominen (2006) on tunnistanut työpajatyöskentelylle kuusi keskeistä elementtiä, jotka ovat tehtävänanto, ryhmä, työskentelyprosessi ja sitä tukevat menetelmät, ilmapiiri ja vuorovaikutustapa, työskentely-ympäristö ja työpajan fasilitointi eli työskentelyn ohjaaminen. Yhteiskehittelyn tutkimuksessa erityisesti erilaiset yhteistä suunnittelua tukevat menetelmät ovat saaneet huomiota (esim. Sanders et al. 2010). Myös palveluiden kehittämisessä on tutkittu yhteiskehittelymenetelmiä ja työpajatoimintaa (Pirinen 2014; Wetter-Edman 2014).

Vuorovaikutteisen työpajan voidaan tulkita olevan teoreettisesti Nonakan ja Konnon (1998) esittämä ”ba”. ”Ba”:ssa tapahtuu yhteisen ymmärryksen luontia sekä tietämyksen muuttumista ja jakamista. ”Ba”:n käsite ja tiedon muuntuminen on esitetty alaluvussa 3.1. Erityisesti tietointensiivisten palveluiden kohdalla, jossa tietämys on hyvin henkilösidonnaista, monitulkintaista ja näkymätöntä, on kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus työpajassa hyvä keino jakaa, vastaanottaa ja luoda uutta tietämystä. Nonakan (1994) tiedonmuuntumisen prosessin (esitetty alaluvussa 3.1) vaiheet sosialisatio ja ulkoistaminen ovat työpajan aikana käynnissä. Työpajassa yksilöihin sitoutunutta hiljaista tietämystä ja kokemuksia vaihdetaan yksilöiden kesken kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja tätä hiljaista tietoa voidaan yhdessä keskustellen käsitteellistää eksplisiittiseksi ryhmän tiedoksi. Työpajan jälkeen käynnistyvät yhdistämisen ja sisäistämisen vaiheet, kun työpajaryhmän muodostama uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään muuhun organisaation tietoon ja lopulta yksilöt sisäistävät tiedon osaksi omia käytäntöjään.

Työpajan aikana fasilitoitu prosessi ja yhteiskehittelyn menetelmät tukevat työpajan tavoitteita, kuten yhteisen ymmärryksen luomisen prosessia. Työpajojen luonne voi olla esimerkiksi innovatiivinen, jolloin aktiivisesti kannustetaan osallistujia luovuuteen ja

ideointiin, mutta työpajoilla voi olla myös muita tavoitteita, kuten ongelmanratkaisu, prioriteettien päättäminen, visiointi, sidosryhmien välisten suhteiden kehittäminen ja tiimin rakentaminen (Pavelin et al. 2014). Työpajaan valittujen yhteiskehittelyn menetelmien tulee tukea osallistujia käyttäytymään työpajassa siten, että tavoitteet saavutetaan (Pavelin et al. 2014). Menetelmien valinnassa tulee myös huomioida yrityksen yhteiskehittelyn kulttuuri (Pirinen 2014). Sanders et al. (2010) jakavat erilaiset osallistavan suunnittelun menetelmät sen mukaan, onko niiden avulla tavoitteena virittää osallistujat, ottaa selkoa osallistujien näkemyksistä, lisätä ymmärrystä vai tuottaa ideoita. Yhdellä menetelmällä voidaan saavuttaa myös useampia tavoitteita. Monissa yhteiskehittelyn menetelmissä käytetään vuorovaikutuksen edistämistä ja yhteisen ymmärryksen luomisessa erilaisia fyysisiä kohteita, joiden käyttöä selittävät Paavolan ja Hakkaraisen (2009) dialogisen oppimisen malli sekä Starin ja Griesemerin (1989) rajakohdeteoria.

Vuorovaikutteisen ja innovatiivisen työpajan prosessin runko voi pääpiirteissään noudattaa Luovan ongelmanratkaisun prosessia (Kantojärvi 2012). Luovan ongelmanratkaisun prosessin sisältää seuraavat vaiheet: Aloittaminen, Haasteen/toiveen/tavoitteen selkeyttäminen, Tiedon kerääminen, Ongelman kiteyttäminen, Ideoiden tuottaminen, Ratkaisujen syventäminen, Toimenpiteiden suunnittelu ja Lopettaminen. Jokainen aloittamis- ja lopettamisvaiheen väliin jäävä luovan ongelmanratkaisun prosessin vaihe sisältää divergointia ja konvergointia eli ennakkoluulotonta ideointia sekä kriittistä valintaa vaihtoehtojen välillä. Fasilitaattorin yksi tehtävä on pitää divergenssi- ja konvergenssi-vaihe erillään. (Kantojärvi 2012)

Pirinen (2014) vetää yhteen palveluiden yhteiskehittelyn työkaluja kartoittaneessa Atlas-projektissa havaitut tärkeimmät tekijät työpajan onnistumisen taustalla. Työpajan onnistumista tukevat tekijät tutkijan mukaan ovat:

- työpajan ammattimainen suunnittelu, organisointi ja fasilitointi
- osallistujien valinta siten, että mukana on oleelliset tahot ja tekijät sekä moninaiset näkemykset
- fokuoituneet ja tehokkaat yhteiskehittelyn menetelmät
- mahdollisuus myös avoimelle keskustelulle ja mielipiteiden vaihtamiselle
- tulosten dokumentoinnin laatu
- erityinen työpajojen jälkitilaisuus, jolla varmistetaan tulosten soveltuvuus käytäntöön ja jatkokehitys

### 3.7 Teoreettinen viitekehys tutkimukselle

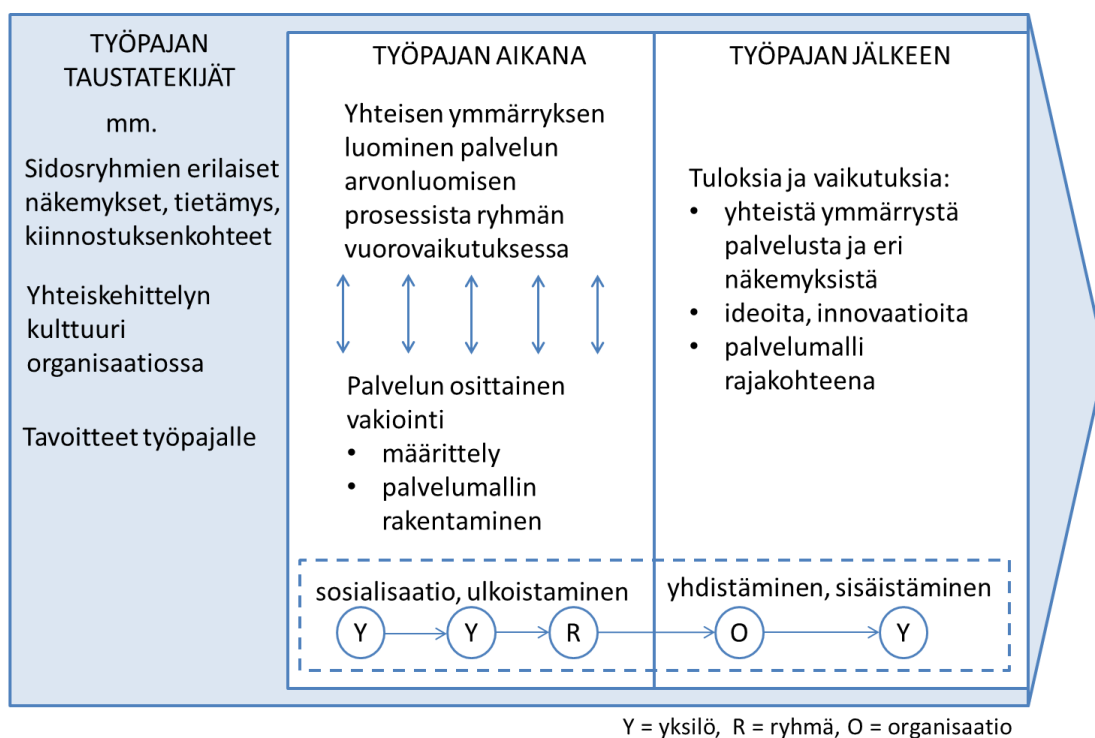
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osallistavia työpajoja tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistamisessa. Aikaisemman tutkimuksen pohjalta luotavan viitekehysten (kuva 7) keskiössä on siis osallistava tuotteistamistyöpaja. Osallistava tuotteistamistyöpaja nähdään tässä työssä tilaisuutena, jossa eri sidosryhmien jäsenet luovat ymmärrystä palvelusta sosiaalisessa, eri yhteiskehittelyn menetelmin tuetussa vuorovaikutuk-

sessä ja kiteyttävät ymmärrystä palvelumalliin. Työpajassa yksilöt (viitekehyksessä ”Y”, kuva 7) jakavat kokemuseräistä hiljaista tietoa ja muuntavat sitä ekplisiittiseksi tiedoksi ryhmän (viitekehyksessä ”R”, kuva 7) käyttöön. Työpajassa pyritään siis sekä luomaan yhteistä ymmärrystä palvelusta että tuotteistamaan palvelusta ekplisiittisempi. Nämä pyrkimykset eivät ole kuitenkaan erillisiä toisistaan, vaan yhteisen ymmärryksen luonti mahdollistaa tuotteistamista ja toisaalta tuotteistettu palvelu helpottaa yhteisen ymmärryksen luontia. Nonakan (1994) termein, työpajassa on käynnissä sosialisointi ja ulkoistamisen vaiheet tietämyksen muuntumisen prosessista.

Työpajan jälkeen alkaa Nonakan (1994) esittämän tietämyksen muuntumisen prosessin vaiheet yhdistäminen ja sisäistäminen alkavat, kun tietämystä yhdistetään organisaation (viitekehyksessä ”O”, kuva 7) aikaisempaan tietoon ja lopulta tietämys sisäistetään yksilötasolla toimintaan ja tekoihin. Yhteisen ymmärryksen luomisen prosessin lopputuloksena on, että joissain asioista saavutetaan yhteinen ymmärrys ja joissain asioissa saavutetaan ymmärrystä erilaisista asian tulkintatavoista (Valminen & Toivonen 2011; Kantojärvi 2012, s. 26). Ymmärryksen luomisen seurauksena organisaation oppii ja sen tuloksena syntyy uutta tietämystä ja innovaatioita (Larsen 2001). Lisäksi Starin ja Griesemerin (1989) esittämän rajakohdeteorian mukaan työpajassa rakennettu palvelumalli auttaa tietämyksen jakamista eri ryhmien välille.

Työpajan aikaisten ja jälkeisten tietämyksen luomisen ja muuntumisen sekä tuotteistamisen prosessien vaiheiden lisäksi osallistavien tuotteistamistyöpajojen taustalla vaikuttaa joukko taustatekijöitä. Ne määräytyvät tai ne päätetään ennen työpajan alkamista, mutta ne vaikuttavat koko yhteiskehittelyn prosessin ajan taustalla. Yksi tällainen määräytyvä tekijä on yhteiskehittelyn kulttuuri organisaatiossa (Kesting & Uhløi 2010; Santos-Vijande et al. 2013). Päätettäviä tekijöitä ennen työpajaa ovat ainakin, mitä työpajalla tavoitellaan ja minkälaista erilaista tietämystä ja näkemystä työpajaan halutaan (Pirinen 2014).





**Kuva 7.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Seuraavaksi esitetään työn tutkimusmetodologiset valinnat sekä esitellään työn asetelma ja konteksti. Tutkimuksen etenemisestä ja eri aineistojen analyysistä kertovan osuuden jälkeen on vuorossa diplomityön empiirisen tutkimuksen tulosten esittäminen.

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Luvun aluksi esitetään tutkimusasetelma ja tutkimuksen konteksti. Alaluvussa 4.3 esitellään empiirisessä tutkimuksessa käytetty aineisto. Neljännen luvun lopuksi kerrotaan tutkimuksen kulusta sekä aineiston analyysitavoista.

### 4.1 Tutkimusasetelma

Tämä diplomityö on kvalitatiivinen tutkimus. Kuten Silverman (2010) ohjeistaa, työhön valittiin kvalitatiivinen tutkimussuuntaus, sillä se sopii tutkimusongelman käsittelyyn parhaiten. Lisäksi diplomityöhön käytettävissä oleva empiirinen aineisto tukee kvalitatiivisen lähestymistavan valitsemista. Tutkimuksen tarkoitus on kuvailla ja selittää ilmiötä eli tutkia, mitä ovat tutkittavan ilmiön näkyvimmit asiat sekä tunnistaa mahdollisia syy-seurausketjuja (Hirsjärvi et al. 2007, s. 134–135). Tutkimuksen pienen kohdeyri-tysten määrän vuoksi ei tässä tutkimuksessa pyritä kausaalisuuden selvittämiseen, vaan tavoitteena lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuvaamalla sitä ja kartoittamalla siihen liittyviä tekijöitä.

Diplomityö on osa LEAPS-projektia (Leadership in the Productization of Services). LEAPS-projekti toteutettiin vuosina 2012–2014 yhteistyönä Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskuksen, Tampereen teknillisen yliopiston Teollisuustalouden laitoksen Teollisten operaatioiden johtamisen yksikön sekä liikkeenjohdon konsulttiyritys Innotii-min välillä. Projektissa oli tavoitteena tunnistaa ja kuvata sellaisia tuotteistamisen johtamisen malleja, joilla palveluiden tuotteistaminen voidaan toteuttaa avoimesti, osallistavasti ja asiakaslähtöisesti. Tämä toteutettiin ensinnäkin arvioimalla yritysten nykyisiä tuotteistamisen malleja ja tunnistamalla niistä löytyviä hyviä käytäntöjä ja kehittämis-kohtia, ja toiseksi kokeilemalla ja arvioimalla uusien menetelmien soveltuvuutta tietointensiivisiä liike-elämän palveluiden tuotteistamiseen. (Tuominen & Martinsuo 2011) Tämä diplomityö kohdistuu jälkimmäisenä esitettyyn tehtävään eli työssä perehdytään siihen, miten kokeiltu yhteiskehittelyn toimintamalli soveltuu tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistamiseen neljässä kohdeyrityksessä.

LEAPS-tutkimusprojektissa tuotteistaminen määriteltiin monimuotoiseksi kehittämisot-teenksi. Projektissa tuotteistaminen nähtiin nimenomaan organisaation oppimisalustana, joka mahdollistaa asiakasymmärryksen luomisen, jakamisen ja hyödyntämisen organi-saatiossa. (Tuominen & Martinsuo 2011) Tuotteistamisen prosessi kuvattiin monimuo-toisena, osallistavana ja syklimäisenä palveluiden kehittämisotteena (kuva 8). Palvelui-

den tuotteistamisessa tunnistettiin oleellisiksi tekijöiksi yhteinen ymmärrys, joustavuus ja kehittyvyys.



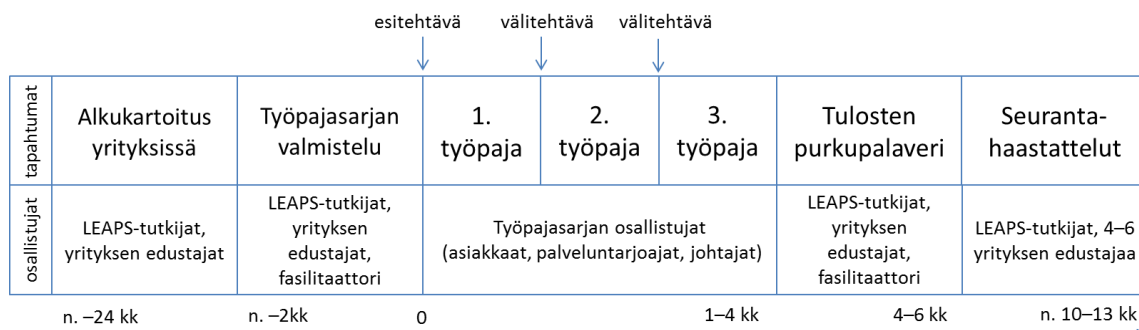
**Kuva 8.** Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli LEAPS-projektissa

Seuraavaksi esitellään tarkemmin LEAPS-projektissa toteutettua yhteiskehittelyn työskentelymallia sekä esitellään projektiin osallistuneet yritykset.

## 4.2 Tutkimuksen konteksti

LEAPS-projektin ja tämän diplomityön kontekstina ovat erilaiset tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat suomalaiset yritykset. LEAPS-projektin kohdeyritykset sekä yrityksissä LEAPS-projektiin kehittämisen kohteeksi valitut palvelut on kuvattu alaluvussa 4.2.1. LEAPS-projektin toteuttajat järjestivät vuonna 2013 kussakin projektin neljästä kohdeyrityksestä työpajasarjan, jonka toteutuminen karkealla tasolla havainnollistetaan kuvassa 9. Työpajasarja koostui kahdesta tai kolmesta puolen päivän mittaisesta tuotteistamistyöpajasta sekä työpajoihin valmistavista tehtävistä. Ennen työpajasarjaa LEAPS-tutkijat yhdessä työpajojen fasilitaattorin ja muutaman kohdeyrityksen edustajan kanssa suunnittelivat työpajasarjalle tavoitteet, aikataulut ja työpajoissa kokeiltavat yhteiskehittelyn menetelmät yrityksissä tehdyn alkukartoituksen perusteella. Työpajasarjan jälkeen LEAPS-tutkijat järjestivät kussakin yrityksessä purkupalaverin, jossa

arvioitiin työpajojen onnistumista yhdessä muutaman yrityksestä työpajoihin osallistuneen ydinhenkilön sekä fasilitaattorin kanssa. Noin puoli vuotta työpajasarjan päättymisen jälkeen LEAPS-tutkijat haastattelivat palveluntarjoajayrityksen edustajia.



**Kuva 9.** Työpajasarjan toteutuminen yrityksissä

Kullekin yksittäiselle työpajalle sekä työpajasarjalle oli asetettu tavoitteet ja LEAPS-projektin toteuttajat valitsivat tavoitteita tukevat tuotteistamismenetelmät kokeiltavaksi työpajoihin. Työpajojen tavoitteet, tapahtumat ja työpajoissa käytetyt menetelmät on kuvattu alaluvussa 4.2.2.

#### 4.2.1 Yritykset ja palvelut

LEAPS-projektin ja tämän diplomityön kontekstina ovat erilaisia osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat suomalaiset yritykset. Projektiin osallistui neljä KIBS-yritystä, joiden erityispiirteet vaihtelevat mm. yrityksen koon, toimialan ja tarjottavien palveluiden luonteen (teknologiaan/tietämykseen perustuva) mukaan. Kussakin yrityksessä valittiin palvelu, jota haluttiin tuotteistamistyöpajasarjassa kehittää. Projektiin valikoitui sekä olemassa olevia palveluita että uusia palveluideoita. Diplomityön kohdeyritykset sekä kehittämisen kohteeksi valikoidut palvelut on kuvattu taulukossa 4. Yritysten nimet on muutettu. Nimet ilmentävät, onko kyseessä suuri vai pieni yritys (nimen alussa alkuosa sanoista large=la tai small=sma) ja onko yrityksen tuottamat palvelut pääasiassa tieto- vai teknologiapohjaisia (nimen lopussa alkuosa sanoista technology=tec tai knowledge=kno).

**Taulukko 5. Tutkimuksen kohdeyritykset**

	<b>Latec</b>	<b>Smatec</b>	<b>Lakno</b>	<b>Smakno</b>
<b>Yrityksen koko: liikevaihto/henkilöstö (kategoriat)</b>	yli 1500 milj € / yli 2000	alle 10 milj € / alle 100	yli 60 milj € / yli 2000	alle 10 milj € / alle 50
<b>Toimiala</b>	Tietoliikenne- ja ICT-palvelut	Ohjelmisto- ja konsultointipalvelut	Finanssipalvelut	Liikkeenjohdon konsultointipalvelut
<b>Palvelun luonne</b>	Teknologiaan perustuva	Teknologiaan perustuva	Tietämykseen perustuva	Tietämykseen perustuva
<b>Kehittämisen kohde LEAPS-projektissa</b>	ICT-pohjainen tietoverkkopalvelu	ICT-pohjainen, monimuotoinen erilaisia järjestelmiä ja tietovarantoja yhdistävä konsultointipalvelu sekä sen tuotteistamisprosessi	Tietämykseen pohjautuva vakuutuspalvelupaketti	Tietämykseen pohjautuva konsultointipalvelu
<b>Kohdepalvelun kehittämisen vaihe</b>	Uusi palvelu, jonka palveluidea on valmiiksi suunniteltu ja osin tuotteistettu.	Uusi palvelu ja uusi prosessi, eivät vielä monistettavissa. Kokonaiskuva palvelusta ja tuotteistamisprosessista on vain palvelukehittäjillä.	Olemassa oleva palvelu, johon haluttiin uusia näkemyksiä.	Uusi palvelu, jonka kehitys on pilottivaiheessa.

Latec on suuri palveluyritys, joka tuottaa tietoliikenne- ja ICT-palveluita julkisille organisaatioille, yrityksille ja kuluttajille. LEAPS-projektissa Latecin kehittämisen kohteena oleva palvelu oli ICT-perusteinen tietoverkkopalvelu, jota tuottaa yrityksen tytäryhtiö. Palvelunkehittäjät olivat suunnitelleet palveluidean jo hyvin valmiiksi, ja palvelua oli ennen LEAPS-projektia tuotteistettu mm. asiakastarinoiden avulla.

Smatec on pieni ohjelmisto- ja konsulttipalveluita tarjoava yritys, jonka asiakkaita ovat julkiset organisaatiot ja yritykset. LEAPS-projektissa Smatecin kehittämisen kohteena oli monimuotoinen ICT-perusteinen palvelu sekä sen tuotteistamisen prosessi. Kohdepalvelun ja suunnitellun tuotteistamisprosessin kokonaiskuvat olivat palvelukehittäjille selkeitä, mutta kehitys ei ollut vielä siinä vaiheessa, että palvelua voitaisiin monistaa tai tuotteistamisprosessia käyttää yrityksessä.

Lakno on suuri vakuutus- ja finanssipalveluita kuluttajille ja yrityksille tarjoava yritys. LEAPS-projektissa kehitettävä palvelu oli jo olemassa oleva palvelupaketti, jota haluttiin ravistella uudella ajattelulla ja asiakasnäkökulmalla.

Smakno on liikkeenjohdon konsultointia ja koulutusta tarjoava yritys, jolla on toimintaa Suomen lisäksi useissa Euroopan maissa. LEAPS-projektin yhteydessä Smaknossa kehitettiin uutta konsultointipalvelua, joka yhdistelee yrityksen aiempia palveluelementtejä tarjoten asiakkaalle kuitenkin laajempaa kokonaisuutta. Palvelua oli pilotoitu jo asiakkaiden kanssa, ja nyt palvelua haluttiin kehittää edelleen.

#### **4.2.2 Työpajat ja niissä käytetyt menetelmät**

LEAPS-projektissa kokeiltiin erilaisia yhteiskehittelyn menetelmiä palveluiden avoimessa ja osallistavassa tuotteistamisessa. Kokeiltavat menetelmät valittiin perustuen

tutkimustietoon, olemassa oleviin menetelmiin sekä alkukartoituksissa ilmenneisiin yrityskohtaisiin haasteisiin tuotteistamisessa. Työpajoissa käytetyt menetelmät on koottu taulukkoon 6 ja tarkempi kuvaus kustakin menetelmästä on liitteessä 1. LEAPS-projektissa yhteiskehittelyn menetelmät jaoteltiin sen mukaan, minkä osallistavan tuotteistamisprosessin vaiheen (esitetty alaluvussa 4.1) tavoitteen saavuttamista ne tukevat. Taulukkoon 6 on merkitty sarakkeeseen ”Menetelmän tavoite”, mitä tuotteistamisprosessin vaihetta tai vaiheita kyseinen menetelmä tukee.

LEAPS-projektissa yhteiskehittelylle oli asetettu neljä teemaa, jotka olivat avoimuus ja osallistuminen, vuorovaikutus, tarinallisuus sekä visuaalisuus. Työpajasarjoihin valituilla menetelmillä pyrittiin toteuttamaan näitä teemoja. Avoimuudella ja osallistumisella tavoitellaan yhteistä päätöksentekoa, priorisointia ja suunnittelua, jotka vähentävät epävarmuutta muutoksissa. Vuorovaikutteisudella pyritään saamaan jokaisen ideat esille ja luomaan yhteistä ymmärrystä. Tarinallisuuden myötä asian vivahteita ei hukata liian aikaisin ja tarinat jäävät osallistujien mieleen. Visuaalisuudella pakotetaan jäsentämään asiaa uudella tavalla ja kuvat jäävät osallistujien mieleen.

**Taulukko 6.** Tuotteistamistyöpajoissa kokeillut yhteiskehittelyn menetelmät

Käytetyt menetelmät		Menetelmän tavoite	Latec		Smatec			Lakno		Smakno		
			TP 1	TP 2	TP 1	TP 2	TP 3	TP 1	TP 2	TP 1	TP 2	TP 3
1	Tarinat	ideoiva, kartoittava, kiteyttävä	x	x	x			x	x	x	x	
2	Ihannemalli/3d-prototyyppi	kiteyttävä	x									
3	Aikajana	kartoittava		x								
4	Hissipuhe	kiteyttävä										x
5	Ryhmämessut/arvioiva kokeileminen	simuloiva, arvioiva					x					
6	Analogiat	ravisteleva	x							x		
7	Syy-seuraus-ratkaisu –kaavio	kartoittava, ideoiva, kiteyttävä						x				
8	Ongelmat-tarpeet-ratkaisut –ryhmittely	kartoittava, ideoiva, kiteyttävä							x			
9	Täsmennyä keskustelukierros	ideoiva, kiteyttävä				x						
10	Priorisointi luokittelemalla ja järjestämällä	simuloiva, kiteyttävä				x						
11	Priorisointi investoimalla	kiteyttävä										x
12	Taukokävely	ideoiva								x		
13	Arvohavainnot asiakaskokemuksista	kartoittava										x

Jokaisessa yrityksessä järjestettiin työpajasarja, johon osallistui yrityksestä ja työpajasta riippuen vaihteleva määrä kehityksen kohteena olevan palvelun kehittäjiä (jäljempänä

palvelunkehittäjä), yrityksen ylimmän johdon edustajia (jäljempänä johdon edustaja), sekä muita yrityksen työntekijöitä eri funktioista sekä yrityksen asiakkaita. Työpajojen osallistujat on koottu taulukkoon 7. Taulukossa esitettyjen osallistujien lisäksi työpajoihin osallistui fasilitaattori sekä 2–3 tutkijaa LEAPS-projektista.

**Taulukko 7. Työpajasarjan osallistujat**

Osallistujat	Latec		Smatec			Lakno		Smakno			Yhteensä
	Työpaja 1	Työpaja 2	Työpaja 1	Työpaja 2	Työpaja 3	Työpaja 1	Työpaja 2	Työpaja 1	Työpaja 2	Työpaja 3	
Palvelunkehittäjä	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	28
Johdon edustaja			1	1							2
Muu työntekijä	1	2	8	6	6		4				27
Asiakas						3					3
Yhteensä	4	4	11	9	8	6	8	4	3	3	

Työpajoja fasilitoivat yrityksen ulkopuoliset fasilitaattorit, jotka ohjasivat työpajapro sessia, kirjasiivat keskustelun asioita ylös ja välillä osallistuivat keskusteluun. Kunkin työpajan aluksi joko fasilitaattori yksin tai fasilitaattori yhdessä tutkijoiden ja palvelunkehittäjän kanssa kertoivat tavoitteet työpajalle ja työpajasarjalle. Niissä ryhmissä, joissa jäsenet eivät tunteet toisiaan ennalta, toteutettiin aluksi myös esittelykierros, joka saattoi sisältää jonkin lyhyen ilmapiiriä vapauttavan osion. Työpajan lopuksi fasilitaattori ja usein myös palvelunkehittäjä vetivät yhteen käsiteltyjä asioita ja kertoivat tulevis ta suunnitelmista. Seuraavassa on esitetty kuvaus kunkin yrityksen työpajasarjan ja yksittäisten työpajojen tavoitteista ja tapahtumien toteutumisesta. Kuvauksissa mainitut yhteiskehittelyn menetelmät kursivoitu tekstiin ja ne on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

### Latec

Latecin työpajasarjan tavoitteena oli luoda yhteinen, ketterä ja asiakasnäkökulman huomioiva toimintatapa, jolla olisi omistaja-agentti. Nykyistä yrityksen ketterien menetelmien osaamista aiottiin hyödyntää ja laajentaa edelleen. Palvelunkehittäjät olivat suunnitelleet palveluidean varsin valmiiksi ennen työpajasarjan alkamista ja sitä oli jo tuotteistettu esimerkiksi käyttäjätarinoilla. Nyt palvelua haluttiin jäsentää vielä asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena oli tehdä tuotteistamista osallistavasti ja ketterästi, jotta työpajasarjan jälkeen yrityksessä päästäisiin nopeasti viralliseen tuotteistamisprosessiin.

#### 1. Työpaja ”Palvelun ihannemalli”

Tavoitteet työpajalle: Kartoittaa asiakkaan tarpeita ja toiveita palveluun liittyen sekä jäsentää palvelusta ihannemalli yrityksen käyttöön.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kolme palvelunkehittäjää ja yksi emoyhtiön työntekijä, joka otti työpajassa asiakkaan roolin. Työpajan

aluksi kaikki osallistujat ideoivat yhdessä kohdepalvelun palvelukonseptista *analogioita*. Tämän jälkeen keskusteltiin palveluideasta ja asiakkaan näkökulmasta siihen. Sitten työstettiin ihannemallia palvelusta ensin yksin ideoiden, sitten parin kanssa fläppitaululle ajatuksia kiteyttäen ja lopuksi parin kanssa *3d-prototyyppiä* askarrellen. Ihannemallit esiteltiin ja niistä keskusteltiin. Työpajan lopuksi osallistujat kirjoittivat yksilötyönä kirjeen tulevaisuudesta kuvitellulta, palveluun tyytyväiseltä asiakkaalta. Kirjeet luettiin ääneen ja niiden pääkohdat kerättiin ylös ja esitettiin. Tämä *kiteyttävä tarinointi* toimi työpajan tulosten yhteenvetona.

## 2. Työpaja ”Asiakastarpeiden ennakointi”

Tavoitteet työpajalle: Selvittää, minkälaista tietoa asiakkaalta pitäisi seuravaksi hakea. Täydentää ja korjata aiempia oletuksia palvelusta. Suunnitella ja fokusoida tiedon kerääminen.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kaksi palvelunkehittäjää ja kaksi työntekijää asiakasrajapinnasta. Työpajan aluksi palvelunkehittäjä piti esityksen kohdepalvelusta. Tämän jälkeen näkemyksiä palvelusta ravisteltiin *aikajanamenetelmällä*, jossa yksin, pareittain ja yhdessä pohdittiin ICT-toimialaan liittyviä tapahtumia edellisen 30 vuoden aikana yhteiskunnallisen, toimialan ja yksilön tasoilla. Tavoitteena oli saada yhteinen ymmärrys toimialan ja palveluiden nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista. Tämän jälkeen osallistujat kirjoittivat asiakkaan rooliin eläytyen *tarinan*, joka oli kirje tulevaisuudesta palvelupäällikölle. Kirjeet luettiin ääneen ja niistä kerättiin pääkohtia muistilapuille, joita ryhmiteltiin seinälle.

## Smatec

Smatecin työpajasarjan tavoitteena oli kehittää ja kokeilla ketterää toimintamallia palvelun kehittämisessä. Tarkoituksena oli myös työpajasarjan myötä motivoida ja sitouttaa asianomaiset palvelukehitykseen. Yrityksessä ei oltu aiemmin juurikaan osallistettu työntekijöitä kehittämiseen. Tavoitteena olikin luoda sellainen toimintatapa, jossa työntekijät osallistuvat kehittämiseen aiempaa laajemmin.

## 1. Työpaja ”Tuotteistamisen prosessi”

Tavoitteet työpajalle: Luoda yhteinen ymmärrys palveluiden tuotteistamisen mallista.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kaksi palvelunkehittäjää, yksi johdon edustaja ja kahdeksan työntekijää. Työpajan aluksi palvelunkehittäjät pitivät alustuksen kaavaillusta tuotteistamisen mallista ja muut kirjasiivat kysytyjä asioita alustuksesta muistiin. Tämän jälkeen yksilötyönä kirjoitettiin *tarina* prosessista omasta näkökulmasta. Sitten kahdessa pienryhmässä tarinat luettiin ääneen, nostettiin niistä pääkohtia esiin muistilapuille seinälle ja keskusteltiin niistä. Tämän jälkeen pienryhmien tuotokset esitettiin koko



ryhmälle. Sitten tuotteistamisen prosessimallia jatkojalostettiin kolmessa ryhmässä annettujen kysymysten avulla. Lopuksi pienryhmien tuotokset esitettiin kaikille ja aiheesta keskusteltiin.

## 2. Työpaja ”Asiakastarpeiden priorisointi”

Tavoitteet työpajalle: Muodostaa yhteinen ymmärrys tuotteistamisen tavoitteista. Priorisoinnin periaatteiden pohdinta yhdessä simuloinnin avulla.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kaksi palvelunkehittäjää, yksi johdon edustaja sekä kuusi työntekijää. Työpajan aluksi palvelunkehittäjä piti esityksen ensimmäisen työpajan tulosten myötä kehittyneestä tuotteistamisen prosessista. Tämän jälkeen *täsmennyvän keskustelukierroksen* menetelmän avulla selvitettiin tuotteistamisen tavoitteita. Sitten asiakastarpeita *priorisoitiin luokittelemalla ja järjestämällä* niitä pienryhmissä. Ryhmiä sekoitettiin uudestaan ja uudet ryhmät jatkoivat keskustelua priorisoinnista annettujen kysymysten pohjalta. Lopuksi jokainen ryhmä kertoi perustellen ryhmänsä tuotokset kaikille.

## 3. Työpaja ”Asiakastarpeiden keräämisen malli”

Tavoitteet työpajalle: Asiakastarpeiden keräämisen toimintamallin kehittäminen ja simulointi yhdessä.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kaksi palvelunkehittäjää ja kuusi työntekijää. Työpajan aluksi palvelunkehittäjä piti esityksen aiempien työpajojen tulosten myötä kehittyneestä palveluiden kehittämisprosessista, josta syntyi keskustelua ryhmässä. Tämän jälkeen *ryhmämessut* -menetelmän avulla pienryhmissä arvioitiin ja simuloitiin kolme asiakastarpeiden keräämisen malliin liittyvää osa-aluetta.

## Lakno

Laknossa työpajasarjan tavoitteena oli kehittää erästä hyvin markkinoilla pärjännyttä palvelua entistä kannattavammaksi pohtimalla, mitä asiakas palvelussa todella arvostaa. Kehittämistyö yhdessä asiakkaiden kanssa kiinnosti ja yrityksessä oltiin valmiita uusiin ideoihin palveluun liittyen.

## 1. Työpaja ”Asiakkaan tilanteen analysointi”

Tavoitteet työpajalle: Luoda uutta tietoa asiakkaan toimintaprosesseista ja Laknon palvelusta sekä yritykselle että asiakkaille.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kolme palvelunkehittäjää ja kolme asiakasta. Työpajan aluksi palvelunkehittäjä piti alustuksen palvelun työpajan aihealueesta. Tämän jälkeen asiakkaat miettivät yksilötyönä aiheeseen liittyviä pulmia omassa yrityksessään. Pulmat esitettiin koko ryhmälle. Tämän jälkeen aiheen käsittely jatkui *syy-seuraus-ratkaisu -kaaviota* yksilö- ja ryhmätyönä kehittäen. Tätä seurasi palvelunkehittäjän esitys kehitettävästä

palvelusta, jonka jälkeen syy-seuraus-ratkaisu -kaavion yhteistyöstö jatkui vielä kehitettävän palvelun näkökulmasta. Yhdessä rakennetun kaavion merkityksiä purettiin kertomalla kaavioon syntyneistä ketjuista kokemuksiin perustuvia tai kuvitteellisia *tarinoita*. Työpajan lopuksi asiakkaat priorisoivat palvelun tärkeimmät ominaisuudet oman yrityksensä kannalta.

## 2. Työpaja ”Asiakastarpeiden kiteytyksestä uusiin näkökulmiin”

Tavoitteet työpajalle: Käsitellä yhdessä asiakastyöpajan tuloksia ja muodostaa niiden pohjalta yhdessä ideoita palvelun kehittämiseksi jatkossa.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui neljä palvelunkehittäjää ja neljä muuta työntekijää, joista kaksi joutui poistumaan paikalta kesken työpajan osaksi aikaa tai kokonaan. Työpajan aluksi asiakastyöpajaan osallistuneet kertoivat *tarinoiden* muodossa asiakastyöpajassa työstyöstä syy-seuraus-ratkaisu-kaaviosta, lukivat asiakastarinoita ja kertoivat omista havainnoistaan työpajassa. Osallistujat oli jaettu kolmeen pienryhmään, joiden tehtävänä oli poimia kuullun perusteella asioita muistilapuille joko *ongelmista, tarpeista tai ratkaisuksista*. Muistilappuja ryhmiteltiin, ryhmiä otsikoitiin ja lopuksi ryhmät esittivät tuotoksensa muille. Näin toimimalla saatiin luotua yhteistä ymmärrystä asiakastyöpajan tuloksista kaikille osallistujille. Lopuksi pienryhmissä ideoitiin Laknon uutta roolia keskusteltujen asiakasongelmien ja -tarpeiden sekä ratkaisujen pohjalta.

## Smakno

Smaknossa työpajasarjan tavoitteena oli kehittää edelleen uutta palvelua ensimmäisen pilottikierroksen jälkeen. Keskeistä oli kartoittaa palvelun tuotteistettavat elementit, priorisoida tuotteistamisen prosessi sekä saada asiakasnäkökulma mukaan tuotteistamiseen. Palvelua kehittävän ja toteuttavan ryhmän jäsenet tunsivat toisensa hyvin ja olivat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteiskehittelyn toimintatapa ja menetelmät olivat ryhmälle hyvin tuttuja.

## 1. Työpaja ”Palvelun ideointi”

Tavoitteet työpajalle: Kiteyttää lähtökohdat palvelun tuotteistamiselle ja ideoida palvelua.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui neljä palvelunkehittäjää, joista yksi oli kehitysprojektin vetovastuullinen. Työpajan aluksi osallistujat miettivät fasilitaattorin työpajaan tuomien esineiden avulla *analogioita* palvelusta. Analogioiden virittämänä kirjoitettiin yksilötyönä *tarina* oivallisesta palvelusta. Tarinat luettiin ääneen, jolloin kuulijat poimivat niistä tärkeitä palveluun liittyviä asioita muistilapuille. Muistilaput ryhmiteltiin seinälle ennalta suunnitellun viitekehyksen mukaisesti. Tämän jälkeen *taukokävelyn* aikana osallistujat pareittain vielä vaihtoivat ajatuksia ja ideoivat lisää. Sitten

lappuja ryhmiteltiin uudestaan aiheesta keskustellen ja lopuksi pyrittiin kiteyttämään aihetta yhdessä keskustellen.

## 2. Työpaja ”Palvelukehittäjien kokemukset palvelusta”

Tavoitteet työpajalle: Koota palvelunkehittäjien kokemukset pilotista ja kiteyttää niistä konkreettisia asioita jatkokehitystä varten. Määritellä tavoitteet tuotteistamiselle.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kolme palvelunkehittäjää. Työpajan aluksi osallistujat lukivat ääneen esitehtävänä kirjoittamansa *tarinan* kokemuksistaan palvelun pilotista. Kuulijat kirjasivat muistilapuille oleellisia asioita tarinasta palveluun liittyen. Muistilaput kiinnitettiin seinään, jonka jälkeen niitä ryhmiteltiin keskustellen ja samalla fläppitaululle kerättiin palvelun kehittämistarpeita. Tämän jälkeen yksilötyönä kirjattiin omasta mielestä oleellisimmat kehityskohteet palvelussa. Yksilötyöstö esitettiin ja tuloksista keskusteltiin. Työpajan toisessa osiossa keskusteltiin tuotteistamisen tavoitteista esitehtävänä tutustuttujen teoreettisen mallien pohjalta. Tuotteistamisen tavoitteita priorisoitiin ja kiteytettiin. Fasilitaattori kirjasi keskustelun tuloksia ylös.

## 3. Työpaja ”Asiakkaiden kokemukset palvelusta”

Tavoitteet työpajalle: Reflektoida asiakasseminaarin tuloksia: selventää, millaista arvoa asiakas sai palvelusta ja miten palvelua voisi kehittää jatkossa.

Työpajan toteutuminen: Työpajaan osallistui kolme palvelunkehittäjää, tuotteistamisprojektin vastuullinen estyi pääsemästä paikalle. Työpajan aluksi fasilitaattori esitti tietoiskun asiakasarvon määritelmistä ja jäsentämisestä tutkimusten mukaisesti. Tämän jälkeen osallistujat kertoivat vuorotellen edellispäivän asiakasseminaarissa tekemiään havaintoja sekä asiakkaiden pienryhmätyöskentelyssä syntyneitä päätelmiä ja ideoita. Kuulijat kirjasivat muistilapuille kuulemastaan oleellisia asioita palveluun ja asiakasarvoon liittyen. *Arvohavainnot asiakaskokemuksista* esitettiin lapuista ja kiinnitettiin seinälle ennalta määrätyn arvon viitekehyksen mukaisesti. Sitten osallistujat keskustellen luokittelivat arvohavainnot sisällön perusteella ja luokat nimettiin. Tämän jälkeen luokat *priorisoitiin investointimenetelmällä*. Lopuksi kukin osallistuja suunnitteli ja esitti työpajan havainnot ja omat näkemykset kiteyttävän lyhyen *hissipuheen*.

## 4.3 Tutkimusaineisto

Diplomityössä käytettävää empiiristä aineistoa ovat työpajojen videoinnit ja äänitykset, yritysten edustajien seuranta haastattelut, työpajan jälkeen osallistujien täyttämät palautekyselyt, valokuvat, tutkijoiden dokumentoidut havainnot työpajoista ja muut työpa-

joista koostetut dokumentit. Tutkimuksen pääasiallisena aineistona käytetään työpajasarjan jälkeen tehtyjä seurantahaastatteluja sekä työpajojen tallenteita. Muut aineistot tukevat näitä joko vahvistaen niitä tai tuoden ilmi asioita, joita pääasiallisesta aineistosta ei tule ilmi. Tutkimusaineisto ja sen käyttö on kuvattu taulukossa 8. Taulukossa on esitetty tummennetulla tekstillä työssä pääasiallisesti käytetty aineisto.

***Taulukko 8. Tutkimusaineisto***

Aineisto	Käyttö diplomityössä
<b>Seurantahaastatteluiden litte- raatiot</b>	- Osallistujien kokemien vaikutusten, haasteiden ja onnistumisten analysointi (tutkimuskysymys 1) - Videoilta/äänitteiltä analysoitavien teemojen hahmottaminen
<b>Kyselyiden yhteenvedot</b>	- Osallistujien kokemien vaikutusten, haasteiden ja onnistumisten analysointi (tutkimuskysymys 1) - Videoilta/äänitteiltä analysoitavien teemojen hahmottaminen
<b>Videot</b>	Työpajan tapahtumien ja osallistujien vuorovaikutuksen analysointi (tutkimuskysymys 2)
<b>Äänitteet</b>	Työpajan tapahtumien ja osallistujien vuorovaikutuksen analysointi. Analysoitiin tapauksissa, joissa videokuvaa ei ollut saatavilla. (tutkimuskysymys 2)
Tutkijoiden havainnointi työpajoista	Omien havaintojen validointi (tutkimuskysymys 2)
Työpajojen tuloksien dokumentointi	Videoiden/ääninauhojen analysoinnin validointi
Työpajoissa otetut valokuvat	Videoiden/ääninauhojen analysoinnin validointi
Työpajojen suunnittelun muistiinpanot	Työpajojen lähtökohtien ja tavoitteiden hahmottaminen
Työpajojen purkupalavereiden muistiinpanot	Seurantahaastatteluiden ja kyselyiden tulosten validointi

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen aineistoa tarkemmin seurantahaastatteluiden ja työpajojen tallenteiden osalta.

### **4.3.1 Haastattelut**

Seurantahaastattelut toteutettiin LEAPS-tutkijoiden toimesta 6–9 kuukautta työpajasarjan päättymisen jälkeen. Kustakin yrityksestä haastateltiin 4–6 henkilöä, joista osa oli osallistunut LEAPS-menetelmäkokeiluihin ja osa ei. Työpajoihin osallistuneita asiakkaita ei haastateltu. Tässä diplomityössä analysoitiin vain niiden henkilöiden haastattelut, jotka olivat osallistuneet LEAPS-työpajoihin. Tämän rajauksen perusteluna on, että ne haastatellut, jotka eivät osallistuneet työpajoihin, eivät pääasiassa olleet kuulleet mitään LEAPS-projektista eikä heillä näin ollen ollut näkemyksiä työpajasarjan käyttöön tai vaikutuksiin. Taulukkoon 9 on koottu työpajoihin osallistuneet haastateltavat yrityksittäin.

**Taulukko 9.** Tutkimuksessa käytettyjen haastatteluiden haastateltavat

Yritys	Haastateltava		Osallistuminen työpajoihin		
			1.tp	2.tp	3.tp
Latec	1	Palvelunkehittäjä	x	x	ei järj
	2	Palvelunkehittäjä	x	x	ei järj
	3	Palvelunkehittäjä	x	-	ei järj
Smatec	1	Palvelunkehittäjä	x	x	x
	2	Palvelunkehittäjä	x	x	x
	3	Johdon edustaja	x	x	-
	4	Työntekijä, konsultti	x	x	x
	5	Työntekijä, konsultti	x	-	x
Smakno	1	Palvelunkehittäjä	x	x	x
	2	Palvelunkehittäjä, projektin vetovastuullinen	x	x	-
	3	Palvelunkehittäjä	x	x	x
	4	Palvelunkehittäjä	x	-	x
Lakno	1	Palvelunkehittäjä	-	x	ei järj
	2	Työntekijä, myynti	-	x	ei järj
	3	Työntekijä	-	x	ei järj

x=osallistui työpajaan, -=ei osallistunut työpajaan, ei järj=työpajaa ei järjestetty

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa yksi teema oli tuotteistamistyöpajasarja ja muut teemat käsittelivät yrityksen palveluita ja tuotteistamiskäytäntöjä. Haastatteluiden kysymysrunгон tuotteistamistyöpajasarjaa käsitellyt osuus on liitteessä 2. Jokainen haastattelu kesti noin 1,5 tuntia ja tästä ajasta noin kolmasosa käytettiin tuotteistamistyöpajasarjan teemaan. LEAPS-tutkijat litteroivat haastattelut. Tässä diplomityössä on analysoitu vain työpajasarjaa koskenutta osuutta haastatteluista, koska siinä osuudessa käsiteltiin tämän diplomityön tutkimuskysymysten kannalta relevantteja asioita. Haastatteluissa ei noudatettu tarkasti kysymysrunkoa eikä kaikilta vastaajilta kysytty täysin samoja kysymyksiä, vaan haastattelutilanne oli keskustelunomainen. Haastattelun kysymysrunkoa ei ollut tehty nimenomaan tämän diplomityön tutkimuskysymyksiin vastauksia etsien, vaan taustalla vaikuttivat LEAPS-tutkimusprojektin tutkimuskysymykset. Haastatteluaineiston sisällön luomat mahdollisuudet ovat siten osaltaan ohjanneet tämän diplomityön suuntausta.

#### 4.3.2 Videot ja ääninauhat

Työpajojen tapahtumat videoitiin ja äänitettiin. Kuitenkin, kolmessa työpajassa videointi ei toteutunut, ja tällöin työpajan tapahtumien analysointi on tehty ääninauhan perusteella. Lisäksi usean työpajan aloitukset on analysoitu ääninauhan perusteella, sillä videointi ei aina alkanut aivan työpajan aloituksesta. Taulukossa 10 on esitetty kunkin työpajan tallennustapa ja tallenteen kesto.

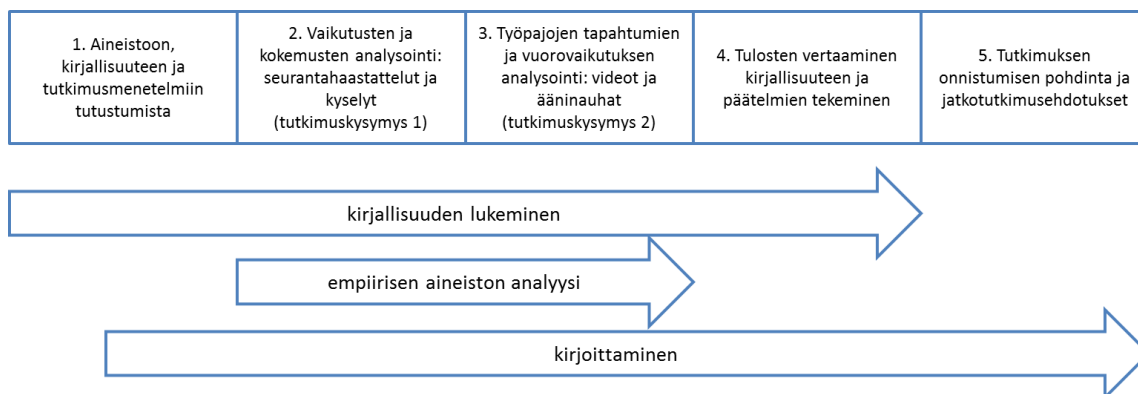
*Taulukko 10. Tutkimuksessa käytetyt työpajojen tallenteet*

Työpaja	Video	Ääninauha	Tallenteen kesto (h:min:s)
Latec 1	x		3:25:56
Latec 2	x		2:49:22
Smatec 1	x		2:07:31
Smatec 2		x	2:48:59
Smatec 3	x		2:35:04
Lakno 1	x		3:11:01
Lakno 2	x		2:29:48
Smakno 1		x	2:28:26
Smakno 2		x	3:34:27
Smakno 3	x		1:41:12

Videoiden laatu oli vaihtelevaa: saman työpajan aikana videon laatu vaihteli erinomaisesta huonoon johtuen siitä, että kameran vähäisen liikuttelun vuoksi videoilla näkyi hyvin vaihtelevasti työpajan tapahtumat ja osallistujat. Pääosin äänenlaatu tallenteissa oli kuitenkin erinomainen, pl. ryhmätyötilanteet, joissa pienryhmien keskustelut eivät kuuluneet.

#### 4.4 Tutkimuksen eteneminen ja tutkimusaineiston analysointi

Diplomityön tutkimusprojekti alkoi tutustumisella empiiriseen aineistoon, kirjallisuuteen sekä tutkimusmenetelmiin. Tutkimusprojekti eteni iteratiivisesti kirjallisuuden ja empiirisen aineiston. Alkuvaiheessa iteratiivisuus auttoi hahmottamaan tutkittavia ilmiöitä, kun toisaalta tutustuttiin yhteiskehittelyyn, tuotteistamiseen ja tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tutkimukseen ja toisaalta tarkasteltiin, mitä käytännössä työpajoissa on videoiden ja muun aineiston perusteella tapahtunut. Työn tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia empiirisessä tutkimuksessa kahdessa osassa, kahdesta erilaisesta aineistosta. Ensimmäisessä osassa analysoin haastatteluita ja kyselyitä selvittäen, mitä koettuja vaikutuksia, haasteita ja onnistumisia työpajasarjaan liittyi (tutkimuskysymys 1). Tämä vaihe toimi kirjallisuuden ja työpajoista kerätyn aineiston ohella lähtökohtana työpajojen tapahtumien ja vuorovaikutuksen analyysille videoilta ja ääninauhoilta. Empiirisen tutkimuksen toisessa vaiheessa analysoin työpajojen tapahtumia videoiden ja ääninauhojen perusteella (tutkimuskysymys 2). Näiden vaiheiden jälkeen tein päätelmiä tuloksista ja vertasin niitä kirjallisuuteen. Työn lopuksi pohdin vielä tutkimuksen onnistumista ja jatkotutkimustarvetta. Tutkimusprojektin eteneminen on havainnollistettu kuvassa 10.



**Kuva 10.** Tutkimusprojektin eteneminen

Aineiston monipuolisuus kannusti analyysivaiheessa monimetodisuuteen. Seuraavaksi esitetään tarkemmin, miten erilaista empiiristä aineistoa on tässä työssä analysoitu.

#### 4.4.1 Haastattelun analysointi

Haastattelujen litteraatiot koodattiin aluksi diplomityön tutkimuskysymyksiin pohjautuvan jaottelun mukaisesti Excel-tiedostoon. Tällainen tutkimuskysymyksiin pohjautuva koodaus on yksi menetelmä aloittaa koodausrunгон luominen (Miles & Huberman 1994, s. 58). Haastatteluista haettiin vastauksia kysymyksiin, mikä oli osallistujien kokemusten perusteella työpajasarjassa onnistunutta ja haasteellista ja millaisia vaikutuksia haastateltu kokee työpajasarjasta seuranneen. Tutkimuskysymyksistä nousseen karkean luokittelun lisäksi luokittelua tarkennettiin aineistolähtöisesti siten, että vastauksissa toistuvat teemat muodostivat oman luokkansa. Työpajasarjan koettujen vaikutusten jaottelemisessa hyödynnettiin organisaatiotutkimuksessa yleisesti käytettyä jaottelua yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle (esim. Crossan et al. 1999), sillä se mahdollisti myöhemmin tulosten analysoinnin tiedon muuntumisen ja siirtymisen näkökulmista.

Haastatteluiden analysoinnin tulokset on esitetty teemoja kuvaillen. Analyysissä pyrittiin löytämään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä eri yritysten välillä. Näin muodostettiin kuvausta tuotteistamistyöpajojen haasteista, onnistumisista sekä koetuista vaikutuksista. Tulosten esittämisessä käytettiin myös suoria lainauksia haastatteluista, jotta ilmiö esittäytyisi mahdollisimman aitona ilman tutkijan muokkauksia ja tulkintoja. Haastattelujen analysoinnissa tavoitteena oli muodostaa käsitys, minkälaiseksi osallistujat kokivat työpajatoiminnan ja mitä vaikutuksia työpajoista koettiin seuranneen. Oletin, että osallistujien kokemukset ovat erilaisia eri yritysten ja mahdollisesti eri työpajojen välillä. Syitä osallistujien kokemusten vaihteluun haettiin videoanalyysissä. Siinä tarkasteltiin, mitä selittäviä tekijöitä työpajojen tapahtumista ja työpajojen taustamuuttujista on löydetty osallistujien kokemille työpajasarjan vaikutuksille.

#### 4.4.2 Videoanalyysi

Analysoin videoilta työpajojen tapahtumia ja osallistujien välistä vuorovaikutusta tarkoitukseni vastata diplomityön toiseen tutkimuskysymykseen. Pysin siis videoiden avulla selvittämään, mitkä tekijät voisivat selittää osallistujien kokemia vaikutuksia työpajoista. Videoiden käyttö tutkimuksessa on vielä verrattain nuori ja kehittyvä tutkimusala, ja useat tutkijat toteavat alalta toistaiseksi puuttuvan yleiset käytännöt ja menetelmät videoiden analysointiin (esim. Schubert 2012). Kehittämisen ajankohtaisuudesta kertoo esimerkiksi se, että *Organizational Research Methods* -lehdessä on vuonna 2014 esitetty pyyntö tutkijoille kirjoittaa aiheesta artikkeleita (Jarzabkowski et al. 2014). Työtä ja tutkimusta videoiden kanssa on kuitenkin jo tehty. Videoanalyysiin on kehitetty mm. vaihteellinen malli, mutta asiantuntijat korostavat videoinnin analysoinnin olevan luonteeltaan huomattavan iteratiivista eivätkä vaiheet toistu tietyssä järjestyksessä todellisuudessa. Analyysivaiheessa vaihtelevat materiaalia pilkkovat toimet (nimeäminen, segmentointi, kategorisointi) sekä materiaalin osia kokoavat toimet (raportointi, ilmiötä kuvailevien esimerkkien kerääminen, vertaileminen). (Pea & Lemke 2012) Toivottu videoanalyysissä näitä toimia, joita kvantitatiivisen tutkimuksen kirjallisuudessa on esitetty myös muunlaisen laadullisen aineiston, kuten haastatteluiden, analysointitavoiksi (Yin 2009).

Tutkimuksen aluksi katsoin kaikki työpajojen videot, kuuntelin äänitteet ja kirjoitin niistä kertomuksen muotoon tapahtumien kestot ja sisällöt. Tällainen alustava, karkea sisällön kirjaus sekä tarinallisuuden käyttö on esitetty videoanalyysin alkuvaiheen keinoiksi päästä sisään videolla kuvattuihin tapahtumiin ja hahmottaa alustavasti havainnoitavia teemoja (Barron & Engle 2007). Seuraavassa vaiheessa koodasin videoilla näkyviä tapahtumia sekä tekoja aineiston ja kirjallisuuden pohjalta syntyneen koodausrungon mukaan. Valitsin videoanalyysiin analysoitaviksi teemoiksi haastatteluista, kyselyistä ja muusta dokumentaatiosta nousseet toistuvat asiat, jotka olivat diplomityön tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisimpia. Luvussa viisi on esitetty tulokset, joista teemat on nostettu. Lähestyminen videoiden analyysiin oli siis vahvasti induktiivinen. Jotkin analysoitavat teemat esitetään kuitenkin selvästi myös kirjallisuudessa ja jotkin teemat, kuten dialogisen oppimisen ja rajakohteen käyttö vuorovaikutuksen edistäjänä nostettiin esiin pelkästään kirjallisuudesta. Lopulta videoita ja ääninauhoja analysoidessa osoittautui, että kaikkia teemoja ei voi aineiston avulla havainnoida johtuen aineiston laadun vaihtelusta, tarkkailtavan asian monitulkintaisuudesta tai näiden yhdistelmästä.

Koodattavien tapahtumien ja tekojen havainnoinnin ja kirjaamisen lisäksi tarkensin alustavaa karkeaa videoiden vaiheiden sisältökirjausta siten, että kuvasin sanallisesti kunkin vaiheen vuorovaikutusta. Sanalliset vuorovaikutuksen kuvaukset luokittelin myöhemmin induktiivisesti niissä toistuvien teemojen mukaisesti. Luokat olivat tehtävänanto, esittäminen, ideoiminen yhdessä, pari/pienryhmäkeskustelu, yksilötyö, yhteinen keskustelu, vapaa juttelu/järjestäytyminen, kysymys-vastaus sekä muu. Lisäksi kir-



jasin, kuka tai ketkä ovat äänessä kyseisessä vaiheessa ja miten asiakaslähtöisyys huomioidaan kyseisessä vaiheessa.

Videoanalyysissä tapahtumien tai tekojen koodaamisella ja kirjaamisella voidaan muodostaa kvantitatiivista dataa, joka esimerkiksi tilastollisten analyysikeinojen avulla rikastuttaa laadullista analyysia. Useat videoita tutkimustyössään käyttäneet esittivät kuitenkin huomionsa mieluummin eri tapauksia kuvaillen eivätkä siis laske ja vertaile tekoja tai tapahtumia tapauksen sisällä tai tapauksien välillä. (Luckman 2012) Luckman (2012) esittääkin kritiikkiä analysointia ohjaavien ”hypoteesien” avulla luodulle koodausjärjestelmälle vuorovaikutuksen tutkimisessa, sillä silloin vuorovaikutuksen luontainen vaihemaisuus eli yhden teon vaikuttaminen seuraavaan tekoon häviää ja tulokset jäävät irrallisiksi huomioiksi. Vuorovaikutuksen kuvaus köyhtyy videotutkimuksessa myös sen takia, että eleiden, ilmeiden ja muun non-verbaalisen vuorovaikutuksen koodaus on vaikeaa ja siksi videoiden analysointi pohjautuu usein vahvasti vain puheesta muodostettuun transkriptiin, vaikka laajempi havainnointi on ollut tarkoituksena. (Luckman 2012)

Videoiden ja ääninauhojen analyysin tuloksia raportoidaan luvussa kuusi. On havaittu, että huolimatta videoiden huolellisesta analysointisysteemistä ja koodaustavasta, raportointivaiheessa videoissa kuvattu vuorovaikutus ei esittäydy enää yhtä rikkaana kuin se todellisuudessa on ollut. Narratiivinen esittäminen on yksi tapa esittää vuorovaikutusta, mutta sitä pidetään yksinään tieteellisesti epäuskottavana. Esitetäänkin, että vuorovaikutuksen kuvaamisessa voisi käyttää montaa eri metodia yhden sijaan. (Barron & Engle 2007) Tässä työssä videoiden analyysin tuloksia esitetään videoilla havaittuja asioita tekstissä kuvaillen.

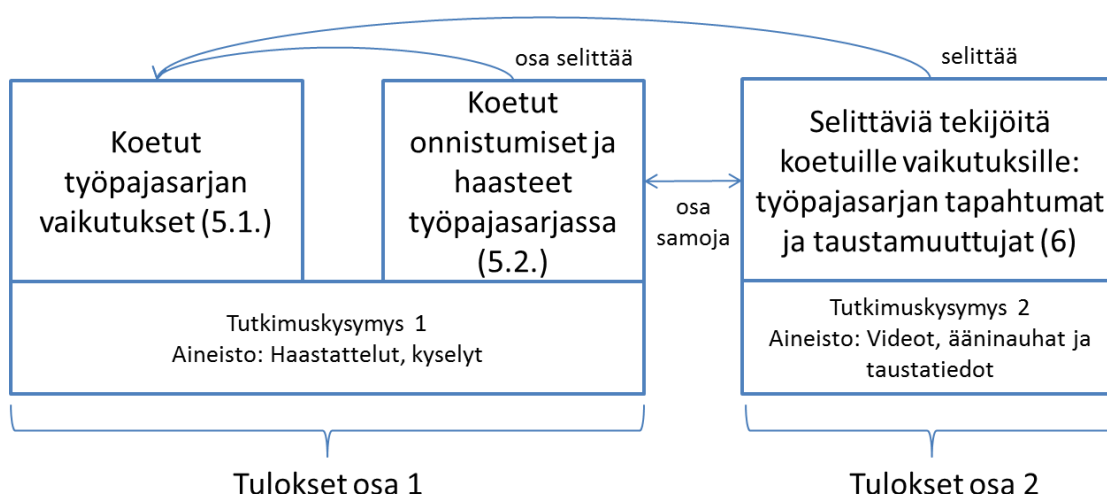
#### **4.4.3 Muun aineiston analysointi**

Jokaisen työpajan lopuksi osallistujat täyttivät palautelomakkeen (liite 3), joiden tulokset LEAPS-tutkijat kokosivat yhteen. Kyselyn avoimen osuuden vastaukset koodattiin kyselyn kysymysrunkoon perustuen. Ylätasolla koodaus ja aineistolähtöinen vastausten luokittelu noudatti kuitenkin samaa runkoa kuin seurantahaastatteluiden kohdalla eli myös kyselyistä etsin koettuja onnistumisia ja haasteita. LEAPS-tutkijat olivat muuttaneet 5-portaisen Likertin asteikon vastaukset numeraalisiksi ja laskeneet niistä työpajoittain sekä kysymyksittäin keskiarvot. Näistä numeraalisista koonneista hain selkeitä erityispiirteitä, joita käytin työpajojen kokemusten analysoinnissa tukena. Kyselyihin vastattiin anonyymisti eli verrattuna haastatteluista saataviin tuloksiin, ei palautteen vastauksista tiennyt, oliko vastaajana asiakas, johtaja, työntekijä, palvelunkehittäjä vai fasilitaattori.

LEAPS-tutkijoiden kirjoittamia muistiinpano- ja havainnointidokumentteja ja muuta materiaalia käytettiin yleiskuvan luomisessa kohdeyrityksistä ja tukemassa muita aineistoja, mutta en analysoinut niitä systemaattisesti.

## 5 TULOKSET OSA 1: VAIKUTUKSET JA KOKEMUKSET TUOTTEISTAMISTYÖPAJOISTA

Tässä luvussa esitetään aluksi, mitä koettuja vaikutuksia työpajasarjalla oli. Tämän jälkeen alaluvussa 5.2 esitetään, mitä haasteita ja onnistumisia osallistujat kokivat työpajasarjassa. Osa näistä osallistujien kokemista työpajasarjan haasteista ja onnistumisista toimii myös selittävinä tekijöinä työpajasarjan koetuille vaikutuksille. Työpajasarjan vaikutusten selittäviä tekijöitä tekemieni havaintojen perusteella esitetään lisää luvussa kuusi. Kuvassa 11 havainnollistetaan empiirisen tutkimuksen tulososien linkittymistä toisiinsa sekä sitä, mihin tutkimuskysymykseen ja -aineistoon tulososat liittyvät.

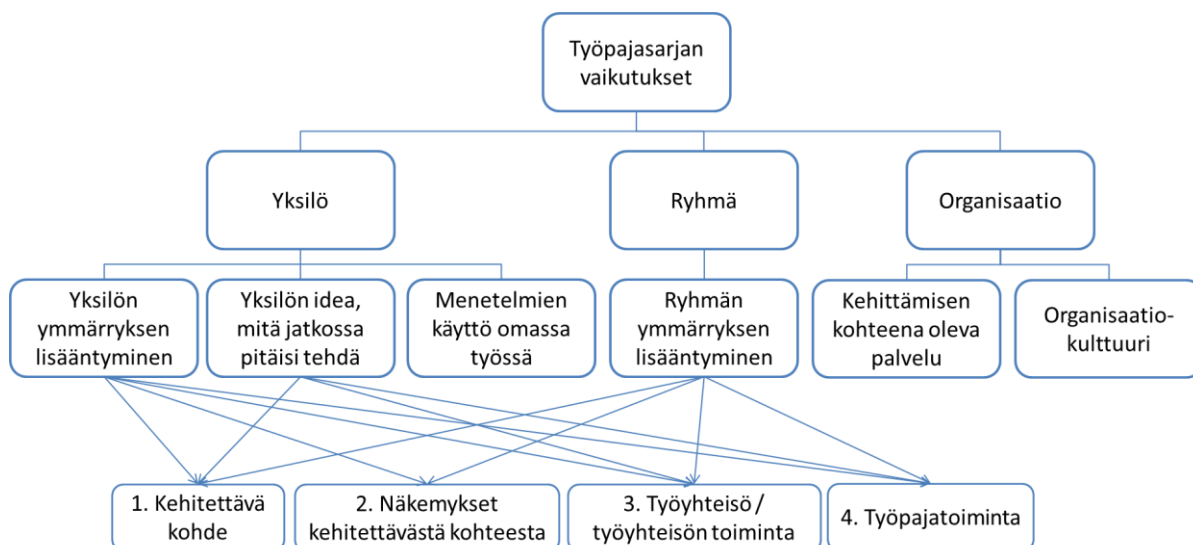


**Kuva 11.** Empiirisen tutkimuksen tulosten linkittyminen toisiinsa ja tutkimuskysymyksiin

### 5.1 Työpajasarjan koetut vaikutukset

Työpajasarjan koetut vaikutukset on jaoteltu organisaation oppimisen tutkimuksessa yleisesti käytetyn (esim. Nonaka & Konno 1998; Crossan et al. 1999; Stigliani & Ravasi 2012) jaottelun mukaisesti yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle. Tämä luokittelu mahdollistaa työn teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn tietämyksen muuntumisen ja siirtymisen prosessin tarkastelun eri tasojen välillä myöhemmin tässä työssä luvuissa 6 ja 7. Lisäksi vaikutukset on jaoteltu myös induktiivisen aineistolähtöisen luokittelun mukaisesti teemoittain. Työpajasarjan vaikutusten jakautuminen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle.

tiotasoille sekä vaikutusten jakautuminen aineistolähtöisesti näiden tasojen alle on havainnollistaa kuva 12.



**Kuva 12.** Työpajasarjan koettujen vaikutusten jakaantuminen

Aineistona vaikutusten tarkastelussa on käytetty pääasiassa yrityksissä tehtyjä seuranta-haastatteluja ja lisäksi välittömästi työpajan jälkeen kerättyjen kyselylomakkeiden vastauksia. Työpajasarjan jälkeen pidettyjen purkupalavereiden LEAPS-tutkijoiden tekemiä muistiinpanoja on käytetty täydentämään kokonaisuutta. Aineistonkeruumenetelmän vuoksi kaikki esitetyt vaikutukset ovat osallistujien subjektiivisesti kokemia vaikutuksia eikä tässä ole selvitetty, mitä yrityksissä on todellisuudessa LEAPS-työpajasarjan jälkeen tapahtunut. Huomioitavaa on, että yksikään haastateltu ei maininnut työpajasarjalla olleen negatiivisia vaikutuksia.

### 5.1.1 Vaikutukset yksilötasolla

Menetelmäkokeilujen koettiin vaikuttavan kolmella tavalla yksilön tasolla: yksilön ymmärryksen lisääntymisenä, yksilön ideana siitä, mitä jatkossa pitäisi tehdä sekä työpajasarjassa kokeiltujen menetelmien käyttönä omassa työssä. Näiden kolmen luokan lisäksi vaikutukset on jaoteltu induktiivisesti vielä sen mukaan, kohdistuivatko vaikutukset kehitettävään kohteeseen, näkemyksiin kehitettävästä kohteesta, työyhteisöön vai työpajatoimintaan. Taulukkoon 11 on koottu yksilötason koetut vaikutukset yrityksittäin. Rasti taulukossa kuvaa, kuinka moni on maininnut kyseisen vaikutuksen seuranta-haastattelussa.

*Taulukko 11. Työpajasarjan koetut vaikutukset yksilötasolla*

Vaikutuksen taso: YKSILÖ					
Ymmärryksen lisääntyminen	Vaikutus	Latec n=3	Smatec n=5	Smakno n=4	Lakno n=3
1. Kehitettävästä kohteesta	Lisäsi ymmärrystä prosessin haasteista		x		
	Lisäsi ymmärrystä siitä, mitä prosessista tulee viestiä		x		
	Ymmärsi, että käsitteet eivät ole selvillä		x		
	Lisäsi yleisellä tasolla ymmärrystä prosessista		x		
2. Näkemyksistä kehitettävään kohteeseen	Lisäsi ymmärrystä muiden näkökulmista	x			
	Toi pelkoja ja huolia esille	x			
	Vahvisti omia näkemyksiä	x			x
	Sai alitajunnan liikkeelle			x	
	Lisäsi ymmärrystä asiakkaiden tarpeista				xx
3. Työyhteisöstä /työyhteisön toiminnasta	Lisäsi ymmärrystä työyhteisön puutteista		x		
4. Työpajatoiminnasta	Vahvisti uskoa esi- ja jälkitehtävien merkitykseen			x	
	Oivalsi, että fasilitoinnissa toimii yksinkertaisuus			x	
	Oivalsi, että asiakkaat kokivat työpajan asiakasetuna				x
	Oivalsi, että asiakasyhteistyö voi olla myös asiakkaiden keskinäisen tiedon vaihtamista				x
<b>Idea siitä, että...</b>					
1. Kehitettävään kohteeseen liittyvä idea	...pitäisi kuvata tuotteistamisprosessia paremmin eri toimijoille		x		
	...pitäisi olla välineitä prosessinhallintaan		x		
	...pitäisi tehdä yhteinen arvolupaus asiakkaalle			x	
2. Menetelmien/työpajojen käyttöön idea	...voisi käyttää jatkossa jotakin työpajasarjassa kokeiltua menetelmää	x	x	xxx	
	...voisi käyttää jatkossa vastaavaa työpajaa	x			
	...pitäisi järjestää enemmän sisäisiä työpajoja		x		
	...yrityksessä tarvitaan menetelmä- ja fasilitointiosaamista		xxx		
	... pitäisi järjestää työpajasarjoja yksittäisen työpajojen sijaan			x	
	...voisi järjestää jatkossa asiakkaille vastaavia tilaisuuksia				x
3. Työyhteisöön /työyhteisön toimintaan liittyvä	...pitäisi tehdä enemmän liiketoiminnan simulointia		x		
<b>Menetelmien käyttö</b>	On käyttänyt työssään työpajasarjassa kokeiltua menetelmää		xx	x	x

Erityisesti Smatecissa yksilöt kokivat ymmärryksensä lisääntyneen. Työpajasarjan myötä Smatecin palvelunkehittäjä ymmärsi paremmin, mitä haasteita tuotteistamisen prosessissa on ja mitkä ovat viestinnän kannalta oleelliset kohdat prosessissa. Työpajatyöskentely toi myös esiin työyhteisön puutteen, kun palvelunkehittäjä huomasi, että jotkin ih-

miset kokivat ideoinnin liian työllistäväksi. Palvelunkehittäjän mielestä pienessä yrityksessä pitäisi kulttuurin olla sellainen, että jokaisen ideat pyritään hyödyntämään ja muuttamaan tulokseksi. Smatecin toinen palvelunkehittäjä huomasi työpajoissa, että osallistujilla ei ollut yhteistä kieltä tuotteistusprosessissa, vaan osallistujat ymmärsivät käsitteet ja määritelmät eri tavoin. Eniten yksilötason ymmärryksen lisäystä tuli siis palvelunkehittäjille. Välittömästi työpajojen jälkeen kerätyssä palautteessa ilmeni, että tuotteistamisen ja työpajoissa käydyn keskustelun linkit Smatecn strategiaan, asiakkaaseen ja omiin prosesseihin jäivät joillekin työntekijöille epäselviksi. Seurantahaastattelussa vain yksi työntekijä kertoi menetelmäkokeilujen lisännen ymmärrystä yleisellä tasolla, mutta ei kuitenkaan riittävästi:

*”Keskustelu polveutui aika lailla insinööritieteen puolelle, et siinä meni aika detaljiscrummi-asioihin, mitkä taas ei välttämättä oo ylätasolla ainakaan kovin ansiokkaita sinänsä (--)Se big picture jäi pikkusen hataraks.”*

Työntekijä, Smatec, seurantahaastattelu

Muissa yrityksissä ei koettu yksilötason ymmärryksen lisääntyneen palvelusta niin selvästi kuin Smatecissa. Latecilla toinen palvelunkehittäjä kertoi työpajoissa esitettyjen näkemysten vahvistaneen omaa näkemystä palvelusta. Hän myös kertoi tarinamenetelmien lisännen ymmärrystä muiden näkökulmista ja tuoneen pelkoja ja huolia esille, mutta mullistavan uutta ajattelua ei hänelle työpajoista seurannut. Smaknossa saatiin vahvistusta ajatukselle työpajojen esi- ja jälkitehtävien tärkeästä merkityksestä työpajan onnistumisen kannalta sekä työpajojen sarjan paremmuudesta yksittäiseen työpajaan verrattuna. Yksi Smaknon osallistuja oivalsi, että fasilitoinnissa yksinkertaisuus toimii usein monimutkaisia menetelmiä paremmin. Laknolla asiakastyöpajan tulokset olivat suurinta antia myös sisäisessä työpajassa, kun ymmärrys asiakkaan tarpeista lisääntyi ja toisaalta omat näkemykset saivat vahvistusta.

Suurimmalle osalle haastatelluista työpajasarja kirvoitti yksilötasolla ideoita siitä, mitä jatkossa pitäisi tehdä. Useimmat ideat liittyivät kokeiltujen menetelmien hyödyntämismahdollisuuteen myöhemmin. Erityisesti tarinamenetelmiä moni aikoi hyödyntää jatkossa työssään. Yksi vastaaja näki potentiaalia myös epäonnistuneessa menetelmässä: Vaikka aikajana ”ei antanut mitään” kehityksen kohteena olleen palvelun kannalta, suunnitteli hän käyttävänsä sitä jatkossa tiimin kehityspalaverissa. Smatecin molemmat palvelunkehittäjät olivat vakuuttuneita siitä, että heillä tulisi olla parempi osaaminen hyödyntää erilaisia yhteiskehittelyn menetelmiä ja kyseisestä tarpeesta olikin jo viestitty johdolle. Toinen palvelunkehittäjä ehdotti ”työkalupakkia menetelmien käyttöön” ja toinen palvelunkehittäjä kertoi, että heidän tulisi osata kehittää omia menetelmiä ja olla ”menetelmien mestareita”. Myös Smatecin työntekijöiden haastatteluissa menetelmäosaamisen lisäämisen tarkeys tuli ilmi ja yksi työntekijä toivoi lisää työpajamuotoista työskentelyä yritykseen. Menetelmiin liittyvien ideoiden lisäksi muutama sai ajatuksia siitä, miten jatkossa tulisi edetä tuotteistamisen ja kehitettävän palvelun suhteen. Yksi

smaknolainen totesi, että heidän pitäisi yhdessä kiteyttää arvolupaus asiakkaalle. Smatec-in työntekijän mielestä yrityksessä pitäisi paremmin kuvata ja kommunikoida tuotteistamisprosessia eri toimijoille ja lisäksi tulisi tehdä välineitä tuotteistamisprosessin hallintaan, kuten palvelukirjasto, josta näkee tuotteiden valmiustilan. Laknossa huomattiin, että asiakkaat kokivat työpajaan osallistumisen lähes asiakasetuna ja että vastaavia asiakkaiden keskinäisen tiedon vaihtamisen tilaisuuksia voisi järjestää myöhemminkin.

### 5.1.2 Vaikutukset ryhmätasolla

Työpajasarjan vaikutukset ryhmätasolla koettiin yhteisen ymmärryksen lisääntymisenä. Ryhmän ymmärrys lisääntyi neljästä asiasta: kehitettävästä kohteesta, näkemyksistä kehitettävään kohteeseen, työyhteisöstä sekä työpajatoiminnasta. Haastatteluissa nämä vaikutukset erottuivat yksilön itsensä kokemista vaikutuksista sillä, että haastateltava arvioi ja kertoi nimenomaan ryhmän saaneen ymmärrystä kyseisestä asiasta. Työpajasarjan koetut ryhmätason vaikutukset on koottu taulukkoon 12.

**Taulukko 12.** Työpajasarjan koetut vaikutukset ryhmätasolla

Vaikutuksen taso: RYHMÄ					
Ymmärryksen lisääntyminen	Vaikutus	Latec n=3	Smatec n=5	Smakno n=4	Lakno n=3
1. Kehitettävästä kohteesta	Lisäsi ymmärrystä palvelusta/prosessista	x	xxx		x
	Lisäsi ymmärrystä muutoksen tarpeesta		x		
	Tuotteistamisen tärkeys tuli esille			x	
	Lisäsi ymmärrystä asiakastarpeesta				xx
2. Näkemyksistä kehitettävään kohteeseen	Linjasi ryhmän ajatuksia asiakasarvosta			x	
	Lisäsi ymmärrystä siitä, että näkemyksiä asiaan on monia		x	x	x
3. Työyhteisöstä	Lisäsi ymmärrystä siitä, että priorisointi on vaativa johdon tehtävä		x		
4. Työpajatoiminnasta	Lisäsi ymmärrystä siitä, että työpajat ovat oikea tapa kerätä ihmiset koolle				x

Menetelmäkokeilujen vaikutuksia ryhmätasolla koettiin eniten Smatecilla. Koettiin, että osallistujat saivat yleisellä tasolla ymmärrystä tai lievää ymmärrystä prosessista sekä muutoksen tarpeesta. Ryhmälle selkeni myös, että näkemykset tuotteistamisesta vaihtelevat toimintojen välillä. Lisäksi priorisointitehtävän osoittautuminen vaikeaksi lisäsi ryhmän ymmärrystä siitä, kuinka johdolla on vaikea tehtävä priorisoida ideoita työssään jatkuvasti. Ryhmässä yhteistä kieltä tuotteistamiseen ei aina löytynyt ja yhteisen ymmärtämisen muodostamisen haastetta kuvaa seuraava palvelunkehittäjän lausaus:

*”Ja vielä se että, tuntu jossain vaiheessa että ymmärrettiin, mut sit kaikki ymmärti asioita omilla tavoillaan. Elikkä, puuttu ne, ehkä se esimerkkinä että, käsitteitä pitäs vaan käydä läpi alussa.”*

Palvelunkehittäjä, Smatec, seurantahaastattelu

Latecin kohdalla toinen palvelunkehittäjä arvioi, että työntekijöille ymmärrys palvelusta saattoi lisääntyä työpajan myötä, mutta palvelukehittäjille työpajoissa käsitellyt asiat olivat ”junnausta” tuttujen asioiden ympärillä. Smaknolla koettiin työpajojen tuoneen esiin ryhmän erilaisia näkökulmia ja ryhmälle syntyi yhteistä ymmärrystä asiakasarvosta. Kuitenkin, jälkirefleksioinnin puutteen takia, ymmärrys jäi lopulta jokaisen omaksi tulkinnaksi. Laknossa koettiin, että ryhmä sai yhteistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja yhteinen näkemys kiteytyi. Laknon ryhmä koki, että työpajatoiminta on oikea tapa kerätä eri vastuuhenkilöt yhteen ja tehdä yhdessä kehittämistyötä. Työpajatoiminnan merkitystä näkymättömän tiedon muuntamisessa näkyväksi kuvaa seuraava Laknon palvelunkehittäjän näkemys:

*”Se mikä organisaatiois hirveen usein on niin, meil on ihmisiä joil on näkemys, ja niitten näkemysten saattaminen todelliseksi on tosi vaikeeta, sen takia että.. meil on kaikilla ne omat arkiset murheemme. Ei meil oo kauheesti aikaa niille kaverin visioille.”*

Palvelunkehittäjä, Lakno, seurantahaastattelu

### 5.1.3 Vaikutukset organisaatiotasolla

Organisaatiotasolla työpajojen koettiin vaikuttavan sekä kehitettävään palveluun että organisaatiokulttuuriin. Useimmat haastatellut mainitsivat kuitenkin, että työpajasarjalla ei ole ollut organisaatiotasolla ilmenneitä vaikutuksia kehitettävän palvelun tai organisaation toiminnan kannalta. Työpajasarjan koetut organisaatiotason vaikutukset on koottu taulukkoon 13.

**Taulukko 13. Työpajasarjan koetut vaikutukset organisaatiotasolla**

Vaikutuksen taso: ORGANISAATIO					
Vaikutuksen kohdistuminen	Vaikutus	Latec n=3	Smatec n=5	Smakno n=4	Lakno n=3
Kehittämisen kohde	Palvelut on jaoteltu ja palveluportfolio uudistettu		xx		
	Palveluista viestiminen on helpottunut		x		
	Prosessi päivitettiin		x		
	Ketterää prosessia toteutetaan käytännössä		xx		
	Työpajan tuloksiin on palattu myöhemmin			xx	
	Työpajan tulokset vaikuttivat taustalla			xx	
	Joitain työpajan ideoita on käytetty palvelussa			x	
	Työpajan tulokset asiakasarvoon liittyen vaikuttavat jatkokehitykseen				xx
	Keskustelu on siirtynyt tuoteteknisyydestä asiakasarvoon				x
Kulttuuri	Vähensi tarvetta "mussuttaa käytävillä"		x		
	Hajotti mielikuvaa hierarkisesta kulttuurista		x		
	Pienensi ongelmaa siitä, kuka saa päättää mistäkin asiasta, sillä työpajan rakenne ohjasi päätöksiin		x		
	Työpajasarja oli tiimiä rakentavaa ja helpottavaa		x		
	Sai mahdollisuuden keskustella asiasta työkavereiden kanssa, muuten ei ole aikaa siihen				x
Ei vaikutusta	Ei ole huomannut työpajasarjan vaikutusta palvelun kehitykseen	xxx	xxx	x	xxx

Vain Smatecin kohdalla kehittämisen kohteeseen kohdistuneet vaikutukset olivat konkreettisia, muissa yrityksissä työpajasarjan tulokset vaikuttivat enemmänkin taustalla. Smatecin palvelunkehittäjä mainitsi, että tuotteistamista tehdään nyt suunnitellun prosessin ja menetelmän mukaisesti, mutta ei niin systemaattisesti ja ketterästi kuin oli ollut tavoitteena. Konkreettisina työpajasarjan vaikutuksina mainittiin myös palveluportfolioon uudistus ja palveluiden jaottelu. Palvelunkehittäjä kertoi, että työpajoista seuranneen oman ymmärryksen lisääntymisen vaikutuksia ovat olleet palvelutuotteiden jaottelun helpottuminen sekä prosessista viestimisen selkeytyminen. Kehitystoimien avoimuuden tasosta Smatecin organisaation tasolla kertoo kuitenkin se, että johdon edustaja ei ollut huomannut työpajasarjasta seuranneen mitään konkreettisia vaikutuksia palveluun tai prosessiin. Smaknossa ja Laknossa palvelun kehitykseen kohdistuneita vaikutuksia haastatellut eivät osanneet eritellä tarkasti, vaan työpajojen tulosten kerrottiin vaikuttaneen jatkokehitykseen taustalla. Smaknossa koettiin, että työpajat toimivat ajatusten herättelijöinä ja tulokset mahdollisesti vaikuttivat taustalla tuotteistamisessa ja palvelun kehittämisessä, mutta kukaan ei osannut eritellä yksittäisiä vaikutuksia tarkemmin. Tuotteistamisen vastuun myöhemmin ottanut smaknolainen on kuitenkin palannut työpajan tuotoksiin työssään, ja hän totesikin, että työpajoja olisi pitänyt hyödyntää paremmin jo niiden järjestämishetkellä. Laknossa kahden osallistujan mukaan työpajojen ajatukset toimivat syötteinä jatkokehityksessä. Lisäksi Laknon osallistuja kertoi keskustelun painopisteen siirtyneen nyt tuotekeskeisyydestä asiakasarvoon.



Santos-Vijande et al. (2013) mukaan KIBS-yritysten innovatiivisen kulttuurin tason määrittää se, miten yrityksessä arvostetaan asiakkaan ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden osallistumista palveluiden kehittämiseen. Tämän perusteella voidaan ajatella, että osallistavan työpajan järjestäminen itsessään on jo osoitus tietyistä innovatiivisen kulttuurin tasosta yrityksessä ja mahdollisesta kulttuurin kehittymisestä työpajatoiminnan myötä. Tällainen innovatiivisen kulttuuriin liittyvä työntekijän osallistumisen arvostus nousi selvästi esiin vain Smatecin henkilöiden haastatteluissa, kuten seuraava palvelunkehittäjän lainaus kuvaa:

*”Mä nään tämän osana, tai suunnittelu on aina osa sitä muutoksenhallintaa. Se meni kuitenkin oikein päin, se on semmone hallittu tapa kerätä sitä palautetta. Se poistaa sitä tarvetta mussuttaa tuolla käytävällä, ja se on aika tärkeätä. Se kuitenkin, ehkä meillä on semmonen kulttuuri että, ei nyt mikään ”tulos tai ulos”, mutta se on kuitenkin aika suoraviivanen ja ehkä hieman hierarkinen. Ainakin jotku kokee sen näin, itse en koe sitä ihan niin, sellasena sitä tilannetta. Mutta jotkuha on halunnu ottaa semmosen asenteen, ne kokee että täällä, ei oo semmonen vapaa kulttuuri. Se on hankala tietysti jos se.. voin kuvitella että jos kokee hierarkisena, semmonen kulttuuri missä ei sallita kokeilua eikä muuta, varmasti siinä tulee tarve sitte purkaa. Sitte valitettavasti löytyy, ne kollegat jotka tykkää siitä valittamisesta löytää toisensa, ja se voi generoida huonoo fiilistä.”*

Palvelunkehittäjä, Smetec, seurantahaastattelu

Lainauksesta voisi päätellä, että mikä tahansa tilaisuus, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus näkemysten vaihtamiseen, on osoitus työntekijöiden osallistumisen arvostuksesta ja toimii näin innovatiivisen kulttuurin edesauttajana. Ainakin yksi Laknon osallistuja kertoi työpajan arvon olleen siinä, että se antoi mahdollisuuden keskustella aiheesta työkavereiden kanssa, sillä arkityössä ei sellaiseen ole aikaa. Smatecin palvelunkehittäjä korosti kuitenkin työpajatoiminnan rakenteellisuuden ja fasilitoinnin merkitystä yhteisen ymmärryksen luomisessa. Rakenteellisen työpajan ja perinteisen kokouksen eroa kuvaavat Smatecin palvelunkehittäjän seuraavat lainaukset:

*”Ei semmonen oo työpaja et me kokoonnutaan ja puhutaan paskaa neljä tuntia ni ei siinä oo mitään. Ja sitte arvostellan jonku tekemiä slideja.*

*Se voi olla mun mielestä helpottavaa ja tiimiä rakentavaa kun asioita käsitellään hieman rakenteen kans, se tuo paremman tuloksen ja se helpottaa näitä fiiliksiä. Tai tämmöistä hankalaa oloa sen kanssa että kuka päättää mistäki asioista.”*

Palvelunkehittäjä, Smetec, seurantahaastattelu

Vain Smatecin kohdalla haastatteluiden perusteella huomattiin työpajoilla olleen vaikutusta myös taustalla piilleiden erimielisyyksien selvittämiseen, joskaan varsinaisista

konflikteista ei haastattelujen mukaan ollut kyse. Seuraava lainaus kuvaa palvelunkehittäjän kokemaa työpajojen vaikutusta organisaation henkeen:

*”Tai tää on tärkeätä myös sen takia että saadaan kupattua sitä pahaa verta vähän pois ja käsiteltyä se yhdessä, niin että siitä jää neutraalimpi olo kaikille. Se oli tosi tärkeä.”*

Palvelunkehittäjä, Smatec, seuranta-haastattelu

## 5.2 Työpajasarjan koetut onnistumiset ja haasteet

Seuraavaksi esitetään, mitä onnistumisia ja haasteita osallistujat kokivat työpajasarjaan liittyneen. Onnistumiset ja haasteet on jaoteltu aiheittain induktiivisesti. Koetut onnistumiset asiat työpajasarjassa liittyivät menetelmiin, ryhmän kokoon ja sisältöön sekä osallistamiseen. Haastateltujen mainitsemat haasteet ja parannustarpeet liittyivät lähtötilanteeseen, valmistautumiseen, menetelmiin, ryhmän kokoon ja sisältöön, työpajasarjaan (työpajojen ajoitus, fasilitointi, aiheenkäsittely) työpajan keston, motivaatioon ja lopputulokseen. Taulukkoon 14 on koottu yrityksittäin, mitä onnistumisia ja haasteita kussakin yrityksessä koettiin. Taulukossa esitetään myös, mihin tämän työn teoreettisen viitekehyksen kolmesta aikajaksosta (esitetty alaluvussa 3.7, kuvassa 7) mainitut kokemukset liittyivät. Prosenttiluku taulukossa kertoo, kuinka suuri osa haastatelluista mainitsi kyseiseen teemaan liittyvän onnistumisen tai haasteen.

**Taulukko 14.** Työpajasarjan koetut onnistumiset ja haasteet

	Ajanjakso	Mainittu onnistuminen/haaste	Latec	Smatec	Smakno	Lakno
Onnistumiset	Aikana	Menetelmät	100 %	67 %	75 %	25 %
		Ryhmän koko	0 %	17 %	25 %	0 %
		Ryhmän sisältö	0 %	0 %	0 %	25 %
		Osallistaminen	0 %	67 %	0 %	25 %
Haasteet/Parannettavaa	Ennen/taustatekijät	Lähtötilanne	50 %	50 %	0 %	0 %
		Valmistautuminen	0 %	17 %	75 %	0 %
	Aikana	Menetelmät	50 %	67 %	75 %	25 %
		Ryhmän koko	50 %	0 %	0 %	50 %
		Ryhmän sisältö	50 %	0 %	50 %	25 %
		Työpajasarja	75 %	67 %	25 %	25 %
		Työpajan kesto	25 %	50 %	25 %	50 %
	Jälkeen	Lopputulos	75 %	50 %	75 %	25 %
	Ennen, aikana ja jälkeen	Motivaatio/sitoutuminen, motivointi	0 %	17 %	50 %	25 %

Taulukosta huomataan, että työpajat koettiin eri tavoin riippuen yrityksestä. Huomion-arvoista on kuitenkin, että taulukko on koottu vain seurantahaastatteluista eikä sitä voida pitää yksiselitteisesti koko työpajasarjaa kuvaavana. Välittömästi työpajojen jälkeen täytettyjen kyselyiden vastaukset pääasiassa tukevat seurantahaastatteluissa esille nousseita kokemuksia, mutta erityisesti kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa on myös eroavaisuuksia seurantahaastatteluihin. Tämä saattaa johtua siitä, että seurantahaastatteluihin valittiin prosentuaalisesti enemmän palvelunkehittäjiä kuin työntekijöitä (haastatellut henkilöt esitetty alaluvussa 4.3.1) ja näin tietyn toimenkuvan näkemykset saattoivat painottua toisia enemmän. Lisäksi kyselylomakkeen täyttivät anonymisti myös työpajan fasilitaattori sekä asiakkaat, jolloin kaikki näkemykset eivät kuvasta vain palveluntarjoajan näkökulmaa. Kyselylomakkeiden tuloksia on esitetty seuraavissa alaluvuissa, mikäli ne tuovat oleellisesti poikkeavia tuloksia seurantahaastatteluista saatuihin tuloksiin.

### 5.2.1 Työpajasarja onnistui, aika rajoitteena

Yleisesti työpajasarjaa pidettiin onnistuneena, sillä se osallisti henkilöt kehittämään yhdessä sekä loi innostunutta ilmapiiriä ja kommunikointia. Huomattavaa on kuitenkin, että työpajasarjaan liittyvät haasteet ja onnistumiset koetaan subjektiivisesti omiin taustoihin ja kokemuksiin peilaten. Suhtautumisen subjektiivisuutta kuvastaa esimerkiksi se, että Smatecin lähes kaikki haastatellut osallistujat kuvailivat työpajojen olleen todella innostavia, täysin erilaisia ja interaktiivisempia totuttuun toimintaan verrattuna, kun taas saman yrityksen johdon edustaja kuvaili työpajoja seuraavasti:

*”Workshopilla oli selkeä agenda ja suunnilleen pysyttiin aikataulussa ja saatiin vietyä läpi ne, tehtävät mitä oli annettu että ihan, perus tällainen kehittämisprojektiin liittyvä, onnistunut workshoppi”.*

Johdon edustaja, Smatec, seurantahaastattelu

Kaikki vastaajat kertoivat työpajamuotoisen yhteiskehittelyn sopivan hyvin heidän yritykseensä, mutta vastauksissa oli vaihtelua saman yrityksen sisällä siinä, onko yrityksessä tapana järjestää työpajoja. Vastausten vaihtelu lienee johtunut erilaisista työnkuvista ja asemasta organisaatiossa. Yleistäen voi sanoa, että työntekijät kokivat työpajatoiminnan uutena ja innostavana asiana, kun taas korkeammissa asemissa olevien mielestä LEAPS-työpajat eivät olleet mitenkään tavallisuudesta poikkeavia. Fasilitointi oli osallistujien mielestä onnistunutta kaikissa työpajoissa, paitsi yhden haastatellun mielestä fasilitointi ei ollut kovin innostavaa ja etenemistähti työpajassa oli liian hidasta.

Yleinen mainittu työpajasarjan haaste liittyi työpajojen keston. Kaikissa yrityksissä kolmen tunnin työpajojen koettiin olevan liian lyhyitä, mistä johtuen työpajoissa oli kiireen tuntua, tuotoksia ei saatu aivan valmiiksi ja abstrakteista asioista ei ehditty luomaan yhteistä ymmärrystä. Toisaalta todettiin, että varsinkin asiakkaita on vaikea houkutella osallistumaan pitkäkestoisempaan työpajaan ja että kolmen tunnin työpajan jäl-

keen on hyvä antaa aikaa reflektoinnille ennen kuin asiaan kannattaa palata uudemman kerran. Jotkut kokivat, että työpajat olisi voitu järjestää tiiviimmällä tahdilla, jotta käsiteltävä asia pysyisi mielessä paremmin.

### 5.2.2 Lähtötilanne työpajasarjaan asetti haasteita

Jokaisen yrityksen kohdalla lähtötilanne työpajasarjaan oli erilainen ja lähtötilanne asetti omat vaatimuksensa työpajasarjaan. Haastavaa oli se, että usein lähtötilanne osattiin arvioida oikein vasta työpajasarjan jälkeen, kun tietyt haasteet olivat jo konkretisoituneet työpajoissa. Latecin kohdalla lähtötilanne työpajoihin oli se, että kohteena oleva palveluidea oli jo valmis. Palvelunkehittäjien mukaan osallistavien ja innovatiivisten työpajojen olisi pitänyt olla muutama kuukausi aiemmin, jolloin palvelussa oli vielä keskeneräisiä ja ideoitavia osia. Smaknon kohdalla jälkikäteen ilmeni, että osallistujille ei ollut täysin kirkastunut työpajojen tavoitteet ja tuotteistamisen tärkeys, jolloin työpajoissa ei motivoiduttu hyödyntämään yhteiskehittelyn menetelmiä kunnolla. Smaknossa monen osallistujan myöntämä motivaation puute näkyi heikkona esi- ja jälkitehtävien suorittamisena ja yhteisen jälkirefleksoinnin puutteena. Smatecin kohdalla todellinen lähtötilanne verrattuna etukäteen arvioituun lähtötilanteeseen oli huomattavan erilainen. Jälkikäteen huomattiin, että tuotteistamisprosessin käsitteistä ja kontekstista ei ryhmässä ollut yhteistä ymmärrystä työpajasarjan käynnistyessä. Palvelunkehittäjä pohti työpajasarjan jälkeen, että heidän ei olisi kannattanut tuoda valmista tuotteistamisprosessin kehikkoa työntekijöille, vaan kehittää se yhdessä työpajoissa. Hänen mukaan prosessimalli on ainoa konkreettinen asia muuten abstraktissa tuotteistamiskeskustelussa ja yhdessä tekemällä siihen olisi saatu ”I made this” -tunnetta työntekijöille. Lisäksi Smatecilla huomattiin, että työpajoihin kutsuttujen työntekijöiden joukossa kehittämisen kulttuuri ei ollut niin vahvaa kuin oli odotettu. Tätä havaintoa kuvaa toinen Smatecin palvelunkehittäjä seuraavasti:

*”Ihmiset kuitenkin lähtökohtaisesti, ne on tosi vähän tämmösessä toiminnankehittämismoodissa. Kaikilla on kuitenkin laput silmillä, ne tekee sitä omaa juttua. Sit tämmönen toiminnankehittäminen ni, kyl siin ehkä, ja tuotekehitys kaikki ni, se vähän vaatii sellast tietyn tyyppistä yrittäjähänkeä ja luonnetta, vaik ei oiskaan siinä kyseisessä organisaatiossa yrittäjänä, se vähän vaatii sitä sellasta ihmistä.”*

Smaknossa koettiin vahvasti, että osallistujien olisi pitänyt valmistautua huolellisemmin työpajoihin, jolloin työpajoissa käydyt keskustelut olisivat olleet vaikutuksellisia palvelukehityksen kannalta. Haastateltujen mielestä osallistujien tulisi tehdä ajatuksella annetut esitehtävät eikä tulla työpajoihin ”käsiä heilutellen”.

### 5.2.3 Menetelmissä sekä onnistumisia että haasteita

Yleinen työpajoihin osallistuneiden mielipide oli, että kokeillut menetelmät olivat hyviä ja tehtävään sopivia, sillä ne pakottivat ihmiset ajattelemaan, osallistumaan ja kommunikoidaan. Ryhmä- ja yksilötyön vaihtelua pidettiin onnistuneena, sillä sen avulla saatiin nekin henkilöt osallistumaan, jotka osallistuvat perinteisten kokousten keskusteluihin vähemmän. Välittömästi työpajojen jälkeen kerätystä palautteesta ilmeni kuitenkin, että menetelmien avulla ei koettu pääsevän riittävästi irti tavanomaisesta ajattelusta. Smaknon osallistujat olisivat halunneet enemmän keskustelua niistä asioista, joista ollaan eri mieltä kuin niistä, joista ollaan samaan mieltä. Työpajojen välillä oli melko isoa vaihtelua siinä, kuinka paljon osallistujat kokivat saavansa uusia oivalluksia työpajatyöskentelyn aikana. Smaknossa osa koki muistilappujen kirjoittamisen ja niiden esittämisen jo toistavan itseään kolmen työpajan sarjassa ja he toivoivat kokeiluihin vielä erilaisempia menetelmiä, kuten seuraava lainaus osoittaa:

*”Ehkä olis voinu tuotteistamisesta sinällään oppia ehkä enemmän ja enemmän me oltais saatu jopa erilaisia, tai vielä, mitenhän mä sanoisin, vielä räjäyttävämpiä tuloksia jos ne työpajoja olis ollu tekemistäkin hyvin paljon erilaisempia et toki niissä oli paljon nytkin eroja mutta me nähtiin et siellä oli aika paljon samanlaisia elementtejä.”*

Palvelunkehittäjä, Smakno, seurantahaastattelu

Jokaisessa yrityksessä moni osallistuja nosti tarinamenetelmän esiin erityisen positiivisena kokemuksena. Vastauksista ilmeni kuitenkin, kuinka eri lailla eri ihmiset kokevat saman menetelmän käytön. Siinä missä saman yrityksen toinen työntekijä analysoi tarinamenetelmän hyviä puolia monelta eri kantilta, toinen työntekijä juuri ja juuri muisti, että työpajassa piti kirjoittaa jotain paperille. Useat pitivät tarinoita hyvänä tapana jäsentää ja kiteyttää asia, käyttää intuitiota sekä eläytyä asiaan vahvemmin kuin perinteinen ydinkohtien listaaminen. Mainittiin myös, että tarinaa kirjoittaessa tulee miettiä asia loppuun asti, jotta kokonaisuuden saa kirjoitettua ylös. Smaknon osallistujat jäivät kuitenkin kaipaamaan tarinallisuudessa enemmän näkökulmia, sillä hänen mielestään työpajoissa käytetyt tarinamenetelmät olivat aivan toistensa kaltaisia. Smatecin osallistujan mielestä tarinankirjoittaminen sopisi paremmin esitehtäväksi, sillä työpajassa annettu kirjoittamisaika oli hänen mielestään liian lyhyt ja tarinallisuuden idea köyhtyi lopulta ranskalaisten viivojen listaamiseksi. Fasilitaattorin palaute oli, että luettaessa tarinoita ääneen kuuntelijat jaksavat keskittyä muutaman henkilön tarinaan ja isommissa ryhmissä kaikkien tarinoiden kuunteleminen käy ryhmän keskittymisen kannalta liian raskaaksi.

Priorisointi investoimalla, hissipuhe, aikajana ja ihannemalli/3d-prototyyppi mainittiin myös onnistuneina menetelminä. Kyseisten menetelmien kohdalla perusteluja ei intouduttu pohtimaan niin syvällisesti kuin tarinoiden kohdalla, vaan niistä pidettiin lähinnä

niiden erilaisuuden tai virkistävyys vuoksi. Priorisoinnista investoimalla pidettiin myös sen konkreettisuuden vuoksi. Hissipuheessa positiivisena koettiin, että siinä tuli ilmi ryhmän erilaiset näkemykset. Erityisesti aikajanan ja ihannemallin/3d-prototyypin kohdalla kokemukset eivät kuitenkaan olleet varauksetta pelkästään positiivisia, sillä työpajojen jälkeisessä purkupalaverissa niitä pidettiin epäonnistuneempina menetelminä kuin tarinoita ja analogioita. Yksi osallistuja kertoi seurantahaastattelussa, että kyseistä menetelmistä ei ollut hyötyä. Laknon sisäisessä työpajassa olisi kaivattu menetelmää, joka olisi työpajan loppupuolella tukenut siirtymistä ideoinnista käytäntöön.

#### 5.2.4 Ryhmän sisällössä ja koossa sekä onnistumisia että haasteita

Yleisesti koettu haaste liittyi työpajan osallistujaryhmään; sen kokoon ja sisältöön. Tämä haaste tuli yleisesti ilmi seurantahaastatteluista ja Smatecin kohdalla erityisesti kyselylomakkeen vastauksista. Taulukkoon 15 on koottu kyselylomakkeella kerätyn välittömän palautteen pohjalta henkilöt, jotka puuttuivat osallistujien mielestä työpajoista. Prosentit kuvastavat, kuinka moni vastaaja on kyselylomakkeessa maininnut kyseisen henkilön puuttumisen.

*Taulukko 15. Työpajoihin kaivatut osallistujat*

	asiakas	esimies	työntekijä	vastauksia (kpl)
Latec	50 %	0 %	33 %	6
Smatec	7 %	13 %	47 %	15
Smakno	50 %	0 %	67 %	6
Lakno	0 %	0 %	30 %	10

Latecin kohdalla osoittautui seurantahaastatteluiden ja välittömän palautekyselyn perusteella hyvin selkeästi, että asiakkaiden puuttuminen työpajoista koettiin merkittäväksi puutteeksi. Latecilla koettiin myös, että uuden ajattelun ja oivallusten syntymistä työpajoissa estivät ryhmän pieni koko ja se, että puolet ryhmästä (2 henkilöä), oli suunnitellut palveluidean jo varsin valmiiksi. Myös Smatecin ja Smaknon kohdalla joidenkin vastaajien mielestä asiakas olisi pitänyt olla työpajassa mukana. Työpajoihin toivottiin myös tiettyjen työntekijöiden osallistumista tietyiltä osastoilta. Huomattavaa on, että esimiestä kaivattiin työpajaan vain Smatecin kohdalla, juuri siihen kolmanteen työpajaan, josta johdon edustus puuttui kahdesta aiemmasta työpajasta poiketen.

Yleisestikin työpajatoiminnassa, ei vain LEAPS-työpajoissa, koettiin haasteeksi ihmisten sitoutuminen ja motivaatio osallistua työpajoihin. Laknon sisäisessä työpajassa osallistujien vaihtuminen työpajan aikana koettiin turhauttavana ja nolona, ja yhden osallistujan mielestä työpajan ajankohta olisi pitänyt muuttaa, sillä henkilöiden puuttuminen ja kesken poistuminen jätti keskustelun tietyiltä näkökulmiltaan ”torsoksi”. Syiksi sitou-

tumisen puutteeseen mainittiin kiire ja muiden töiden priorisointi. Seuraava lainaus kuvaa työpajatoimintaan motivoitumisen ja sitoutumisen haastetta:

*”Koska se, arki vaan on niin kiireistä ja sit ku niitä on niitä erilaisia, ens viikolla muistaakseni on taas joku, joku tämmöne sessio että ku se on aamusta se, nappaa kolme tuntii kaheksasta.. yhteentoista niin, se vaa pistää, viikon sekasi.”*

Palvelunkehittäjä, Latec, seurantahaastattelu

Toisaalta joskus poissaolot voidaan kokea positiivisenakin asiana: Smatecin osallistuja kirjoitti kyselylomakkeessa, että esimiehen poissaolo kolmannesta työpajasta lisäsi ryhmän avointa keskustelua ja mielipiteiden esittämistä. Tosin kaksi muuta vastaajaa puolestaan kirjasivat puutteeksi johdon sitoutumattomuuden kyseisessä työpajassa. Kehittämistyön avoimuudesta ja työntekijöiden osallistamisesta esitettiin myös varjopuoli: Uusista kehitysideoista kuuleminen voi tuntua työntekijöistä raskaalta, kun he ajattelevat uusien ideoiden toteutumisen tarkoittavan työmäärään lisäystä entisestään. Tämän vuoksi oikeanlaisen viestintätavan merkitystä korostettiin. Laknon pieni ryhmä koko koettiin sopivaksi, sillä se edesauttoi tehokasta kommunikointia ja lisäksi pidettiin hyvänä, että työpajan aikana ei osallistujaryhmää tarvinnut jakaa pienempiin ryhmiin. Smatecilla puolestaan ryhmän suuri koko koettiin hyväksi, sillä se mahdollisti osallistamisen ja muutoksenhallinnan. Tästä näkökulmasta osoituksena Smatecin palvelunkehittäjän lainaus:

*”Tossa nyt oli sitä, jos aattelee (viestinnästä) näkökulmasta niin se oli ihan hyvä et siinä oli vähä enemmän porukkaa ehkä ku siihe oikeesti ois tarvittu. Sai sitä, muutoksenhallintana näkökulmasta että ne tekijät on osallisena suunnittelussa ja sitten, myös et saa paremman ymmärryksen siitä, mikä on muutoksen tarve.”*

Palvelunkehittäjä, Smatec, seurantahaastattelu

### 5.2.5 Työpajojen lopputulokset eivät jalkaudu organisaatioon

Selkeästi merkittävin koettu haaste työpajasarjassa oli, että työpajojen jälkeen työpajoissa käsitellyt asiat, saavutettu oppiminen ja tehdyt tuotokset eivät jalkaudu organisaatioon konkreettisiksi toimenpiteiksi. Seuraavat lainaukset kuvaavat yrityksissä esiintyvää turhautumista työpajatoiminnan kestävien tulosten puuttumisesta:

*”Sieltä tuli hyviä ajatuksia ja näin ees päin. Mut taas kerran ne jäi sinne eetteriin vähän makaamaan, se konkretia sitten että miten tästä eteenpäin nyt.”*

Työntekijä, Smatec, seurantahaastattelu

*”Työpajat, ne on tosi mukavia ja niissä syntyy fläppitolkulla tavaraa, mut sitten ne joku vaan ottaa kainaloon, joku työpajan vetäjä tai se vastuuhenkilö, se pyörii sen työpöydällä puoli vuotta kunnes se ajaa tuosta jonnekin.”*

Palvelunkehittäjä, Smakno, seurantahaastattelu

Keinoja, joilla työpajojen tulokset saataisiin leviämään myös työpajan ovien ulkopuolelle, esitettiin useita. Ehdotetut keinot liittyivät konkreettisiin toimenpiteisiin, reflektointiin, vastuunjakoon ja työpajan aiheeseen. Työpajojen loppuvaiheen merkitystä painotettiin: Silloin tulisi kerätä työpajan oleelliset asiat muutamalle ranskalaiselle viivalle ja kirjata, miten niitä hyödynnetään jatkossa. Oleellisena pidettiin myös, että sovitaan aikataulu, vastuuhenkilö ja tehtävät työpajan jälkeiselle ajalle ja että työpajan asioihin palataan reflektoiden niistä yhdessä ja erikseen. Työpajojen esi- ja jälkitehtävät ehdotettiin tehtäväksi avoimessa järjestelmässä siten, että muut näkevät tehtävien suorittamisen ja sosiaalinen paine edesauttaisi tehtävien suorittamista. ”Työpajaseuranta” oli ehdotettu termi kuvaamaan työpajojen jatkuvuutta kertaluontoisuuden sijaan. Erityisesti Smaknossa painotettiin työpajoille nimettävän projektijohtajan vastuuta työpajasarjan ja jatkotoimenpiteiden koordinoijana. Yksi vastaaja toi esiin rajakohteen merkityksen työpajojen tuotoksena: Hän esitti, että tulisi muodostaa selkeä strukturoitu runko (”luuranko”) tuotteistamisesta, jotta harvemmin tuotteistamiskeskustelussa mukana olevat pääsisivät asiaan sisälle helpommin. Esille tuli myös selvästi, että työpajojen aiheen tulee olla erittäin tärkeä ja työpajan tarve sekä tavoitteet suhteessa laajempaan kontekstiin (strategiaan, omiin prosesseihin, asiakasarvoon) hyvin selkeitä osallistujille, jotta osallistujat sitoutuisivat kehittämiseen ja kehitysideat konkretisoituisivat toimintaan työpajan jälkeen. Tätä aiheen merkityksen suhdetta konkreettisiin toimenpiteisiin kuvastaa seuraava lainaus:

*”Pitää olla vielä suurempi, tuska ja tarve sille muutokselle että ne kehitysasiajutut menis, isompina konsepteina jalkautuis.”*

Johdon edustaja, Smatec, seurantahaastattelu



## 6 TULOKSET OSA 2: VAIKUTUKSIA SELITTÄVIÄ TEKIJÖITÄ

Tässä luvussa esitetään, mitä mahdollisia selittäviä tekijöitä alaluvussa 5.1 esitetyille työpajasarjan koetuille vaikutuksille on työpajasarjan tapahtumien ja taustamuuttujien perusteella löydettävissä. Luvun aineistona ovat työpajojen videoinnit ja äänitykset sekä muu dokumentaatio työpajoista. Osa tässä luvussa esitetyistä vaikutuksista selittävistä tekijöistä on samoja tekijöitä, jotka tulivat ilmi työpajoihin osallistuneiden haastatteluis- sa tai kyselyissä (alaluku 5.2). Taulukossa 16 esitetään, mitä selittäviä tekijöitä työpajasarjan vaikutuksille nousi esiin osallistujien haastatteluista ja mitä puolestaan videoilta, ääninauhoilta ja taustamuuttujien perusteella. Selittäviä tekijöitä tarkastellaan alaluvussa 3.6 esitetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Siinä työpajasarja nähtiin kolmessa osassa: Työpajaa ennen määrätty ja koko työpajasarjan läpi vaikuttavat kontekstitekijät, työpajan aikana tapahtuva vuorovaikutteinen yhteisen ymmärryksen luominen ja palvelun osittainen vakioiminen sekä työpajan jälkeiset vaikutukset, tulokset ja toiminta.

*Taulukko 16. Työpajasarjan vaikutusten selittävien tekijöiden koonti*

	Selittäviä tekijöitä koetuille vaikutuksille	Osallistujien kokemukset (haastattelut, kyselyt)	Oma havainto (taustamuuttujat sekä työpajojen videoinnit ja nauhoitukset)
Työpajasarjaa ennen/taustatekijät	1. Lähtötilanne	x	x
	1.1. Palvelun valmiusaste	x	x
	1.2. Kehittämisen kohde/palvelun luonne		x
	1.3. Tuotteistamisen tavoitteet työpajassa	x	x
	1.4. Yhteiskehittelyn kulttuuri yrityksessä	x	x
	2. Valmistautuminen	x	x
Työpajasarjan aikana	3. Menetelmät	x	x
	4. Ryhmä	x	x
	4.1. Ryhmän koko	x	x
	4.2. Ryhmän sisältö	x	x
	4.3. Ryhmän jäsenten toisensa tunteminen		x
	5. Työpajasarja (fasilitointi, työpajan ajoitus, aiheen käsittely)	x	x
	6. Työpajan kesto	x	x
Työpajasarjan jälkeen	7. Lopputulos	x	x
Ennen, aikana ja jälkeen	8. Aiheen tärkeys, motivaatio/sitoutuminen, motiivointi	x	x

Kuten taulukosta huomataan, suurin osa asioita tulee ilmi sekä osallistujien mainitsemisena että omissa havainnoissani, mikä vahvistaa selittävien tekijöiden uskottavuutta.

## **6.1 Selittävät tekijät työpajasarjaa ennen ja taustatekijät**

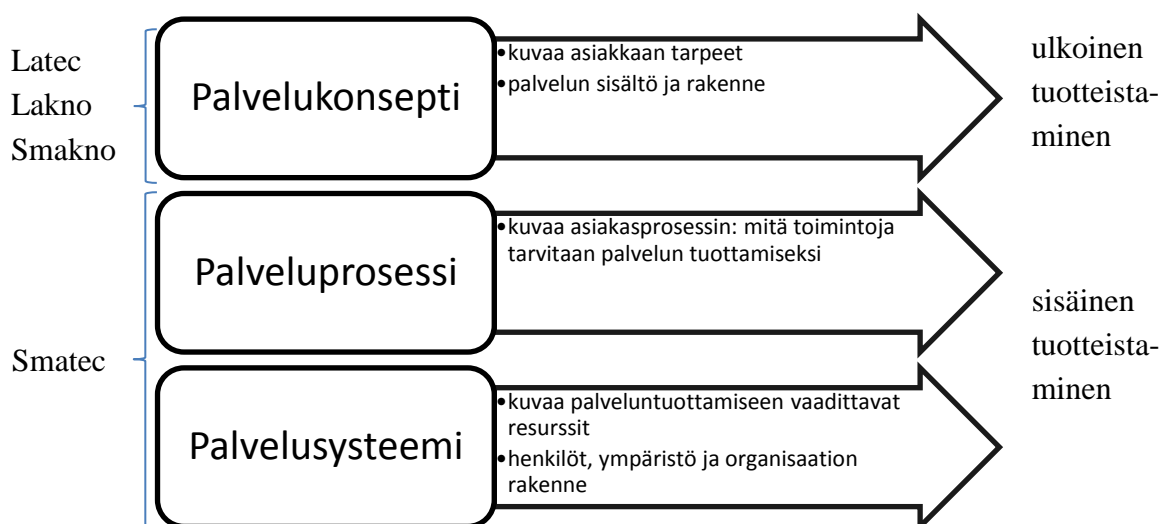
### **6.1.1 Kehittämisen kohde ja palvelun valmiusaste**

Kahdessa yrityksessä kehittämisen kohde oli ICT:n tukema palvelu ja kahdessa yrityksessä asiantuntijuuteen perustuva aineeton palvelu. Erityisesti toisen ICT-palvelun tuotteistamistyöpajat erotti muiden yritysten työpajoista käsiteltävän aiheen monimutkaisuus ja monitulkintaisuus, joita lisäsivät osallistujien erilaiset määritelmät aiheen käsitteille. Nämä johtivat, yhdessä suuren heterogeenisen ryhmän kanssa, osaltaan siihen, että työpajoissa oli runsaasti näkemysten jakamista ja keskustelua. Runsas vuorovaikutus johti lopulta myös vaikutuksiin ymmärryksen lisääntymisessä ja myös konkreettisesti palvelukehityksessä.

Toinen ICT-pohjainen palvelu oli ideatasolla jo niin valmis ja tuotteistettu, että palvelunkehittäjät osasivat viestiä siitä muille osallistujille selkeästi, esimerkiksi konkreettisin käyttäjätarinoin, eikä mitään epäselvyyttä palvelukonseptissa tai siihen liittyvissä käsitteissä ilmennyt. Aineettomien palveluiden työpajoissa käsiteltävät aiheet eivät sisältäneet ryhmän jäsenille huomattavaa monitulkintaisuutta ja monimutkaisuutta, mikä olisi erityisesti vaikuttanut yhteisen ymmärryksen luomiseen. Kaikilla oli yhteisesti ymmärretty käsitteistö palveluun liittyen heti työpajasarjan aloituksesta lähtien.

### **6.1.2 Tuotteistamisen tavoite**

Työpajasarjat jaoteltiin Edvarssonin ja Olssonin (1996) palveluiden kehittämisen mallin (esitetty alaluvussa 2.2) mukaisesti sen mukaan, keskityttiinkö työpajasarjassa palvelukonseptin, -prosessin vai -systeemin kehittämiseen. Kaikissa muissa paitsi Smatecin työpajasarjassa keskityttiin enimmäkseen palvelukonseptin kehittämiseen. Smatecin työpajasarjassa kehittämisen painotus oli palveluprosessin ja -systeemin tasoilla. Vastaava jako syntyy, kun tarkastellaan, keskityttiinkö työpajoissa palvelun sisäiseen vai ulkoiseen tuotteistamiseen. Vain Smatecilla keskityttiin lähinnä sisäiseen tuotteistamiseen, kaikissa muissa lähinnä ulkoiseen tuotteistamiseen. Palveluprosessin ja palvelusysteemin kehittäminen onkin yrityksen sisäisten, asiakkaille usein näkymättömien, prosessien ja taustatekijöiden kehittämistä, kun taas palvelukonseptin kehitettävät asiat näkyvät asiakkaille. Näin tuotteistamisen tyypit voidaan nähdä linkittyvän Edvarssonin ja Olssonin palvelunkehittämisen malliin (kuva 13).



**Kuva 13.** Kehittämisen kohteiden sijoittuminen Edvardssonin ja Olssonin (1996) palveluiden kehittämisen malliin

Tuotteistamistyöpajan nimestä huolimatta tuotteistamisen termiä tai muita siihen viit-  
taavia termejä käytettiin työpajoissa hyvin harvoin. Smatecin työpajasarjassa tuotteis-  
tamisen termiä käytettiin eniten. Erityisesti Smatecin ensimmäisessä työpajassa johdon  
edustajan spontaanisti avaaman tuotteistamisen määritelmät ja tavoitteet -keskustelun  
jälkeen tuotteistamisen termin sisältöä purettiin yhteisesti auki vielä toisessa työpajassa.  
Myös Smaknon toisessa työpajassa osallistujat pohtivat tuotteistamisen tavoitteita.  
Muutoin tuotteistamisen termiä käytettiin pari hajanaista kertaa työpajojen aikana,  
yleensä tutkijan, fasilitaattorin tai palvelunkehittäjän puheenvuoron aikana. Laknon  
asiakastyöpaja oli ainoa työpaja, jossa tuotteistamisen termiä ei käytetty kertaakaan.  
Tuotteistamisen termin käyttö ei sinänsä ole edellytys tuotteistamiselle ja siis palvelui-  
den kehittämiselle, sillä kuten alaluvussa 2.3 esitettiin, on tuotteistaminen kehitysottee-  
na monella tavalla tulkittavissa. Tässä työssä havaittiin, että keskustelu tuotteistamisesta  
oli osatekijänä johtamassa lopputuotoksiin, joita on voitu käyttää konkreettisesti työpä-  
jojen jälkeisessä palvelukehityksessä ja tuotteistamisessa.

Ulkoisen tuotteistamisen tavoitteena työpajoissa oli saada mahdollisimman kokonais-  
valtainen ja yhteinen kuva asiakkaan tarpeista ja ongelmista sekä palveluratkaisun luo-  
masta arvosta asiakkaalle. Tämä kokonaisvaltainen asiakasymmärrys pyrittiin lopulta  
kiteyttämään. Tällainen toimintoketju on tuotteistamista LEAPS:n tuotteistamisen vai-  
hemallin (esitetty alaluvussa 4.1) mukaisesti, mutta kiteytyksestä huolimatta jäi usein  
lopulta puuttumaan, miten työpajan lopputuotokset näkyvät itse palvelussa työpajasar-  
jan jälkeen. Asiakasarvo, -tarve ja -ongelma ovat vielä abstrakteja asioita, vaikka niitä  
olisi tehty näkyvämmäksi keskustelemalla niistä ryhmässä ja visualisoimalla niitä eri  
tavoin. Tämän vaiheen linkittäminen käytäntöön työpajojen aikana tai niiden jälkeen

osoittautui haastavaksi, mikä selittää sitä, että organisaatiotasolla konkreettisia palveluun liittyviä vaikutuksia työpajoista koettiin seuranneen vain vähän.

## 6.2 Selittävät tekijät työpajasarjan aikana

### 6.2.1 Yhteiskehittelyn menetelmät

Yksi LEAPS-projektin menetelmäkokeilujen pääteema oli tarinallisuus. Tarinat olivat eniten käytetty menetelmä työpajoissa, sillä kaikissa yrityksissä käytettiin vähintään yhdessä työpajassa tarinamenetelmää. Tarinat saivatkin menetelmistä eniten palautetta ja se oli pääosin positiivista (ks. alaluku 5.2.3). Tarinallisuuden kerrottiin mm. lisänneen omaa ymmärrystä muiden näkökulmista eli tarinoiden vaikutus näkyi ainakin yksilötasolla. Tarinallisuutta käytettiin työpajoissa kuitenkin hyvin eri tavoin, joko tarkoituksenmukaisesti tai vahingossa. Tarkoituksenmukaista vaihtelu tarinallisuudessa oli silloin, kun tutkijat ja fasilitaattori olivat ennalta päättäneet, tuleeko kyseisessä työpajassa käyttää ideoivaa vai kiteyttävää menetelmää ja halutaanko tarinan olevan kuvitelmaa vai kuvaus todellisuudesta. Taulukko 17 on LEAPS-projektissa kehitetty nelikenttä tarinallisuuden näkökulmille. Nelikenttään on lisätty työpajat, joissa kyseistä tarinallisuuden näkökulmaa käytettiin.

**Taulukko 17.** Tarinamenetelmän näkökulmat ja niiden käyttö työpajoissa

	<b>Tarinat apuna nykytilan analyysissä, ideoinnissa ja simuloinnissa</b>	<b>Tarinat lopputuotoksina: palveluideoiden kiteyttäminen</b>
<b>Todellisista kokemuksista kertovien tarinoiden käyttäminen</b>	Asiakkailta ja henkilökunnalta kerätään kokemuksia palvelusta. Niitä kerrotaan ja analysoidaan yhteisissä työpajoissa. <i>Käytettiin: Smakno TP2</i>	Levitettävien palvelumallien rinnalla kuvataan käyttäjien/palveluntarjoajien kokemuksia, jotka kiteyttävät palvelun ideaa. <i>Käytettiin: Lakno TP2</i>
<b>Kuvitteellisten tarinoiden luominen</b>	Työpajassa luodaan kuvitteellisia kokemuksia uudesta palvelusta. Niillä voidaan testata ideoiden toimivuutta tietyn toimijan näkökulmasta. <i>Käytettiin: Latec TP2, Smatec TP1, Smakno TP1</i>	Palvelumallien rinnalla käytetään tarinoita tyypillisistä käyttäjistä/tilanteista elävöittämään palvelukuvausta. <i>Käytettiin: Latec TP1</i>

Taulukosta huomataan, että jokaisen yrityksen kohdalla tarinallisuuden näkökulmat vaihtelivat työpajoittain. Seurantahaastatteluisissa mainittu kokemus tarinallisuuden eri näkökulmien puuttumisesta ei siis pitäisi taulukon mukaan olla mahdollinen, mutta käytännössä tehtävänannon epätarkkuus saattoi johtaa osallistujan tunteeseen, että tehtävänä on kirjoittaa saman tyyppinen tarina kuin aiemmassa työpajassa. Tarkoituksenmukaista tarinamenetelmän käytön vaihtelu ei siis ollut silloin, kun tehtävänanto tarinallisuuteen ei korostanut riittävästi haluttua näkökulmaa ja nelikentän lokeroa. Tällöin tarinoiden toteutus saattoi olla lopulta ranskalaisilla viivoilla listattuja asioita. Esimerkiksi

Smatecin ensimmäisessä työpajassa oli ennakosuunnitelman mukaan tarkoitus kirjoittaa tarina siitä, miten todellisuudessa prosessi toimii tällä hetkellä mutta käytännössä osallistujat listasivat paperille, miten prosessin pitäisi toimia tulevaisuudessa.

Toinen tarinallisuuden käytön vaihtelu työpajojen välillä tuli ilmi tarinoita lukiessa, jolloin kuuntelijat kirjasivat kuulemiaan pääkohtia muistilapuille ja myöhemmin pääkohdat esitettiin muille. Tähänkin työvaiheeseen tehtävänanto osoittautui lopulta tärkeäksi. Lähes aina tehtävänanto piti sisällään tarkan kuuntelemisen ja kuultujen pääkohtien kirjaamisen, jolloin lopulta tarinallisuuden mahdollinen ideointiosuus rajoittui tarinan kirjoittamisvaiheeseen. Smaknon viimeisessä työpajassa kuitenkin fasilitaattori painotti kirjaamaan ylös paitsi tarinan pääkohdat, mutta myös ideat ja mahdolliset tarinan lukijalle kohdistetut kysymykset, joita tarinaa kuunnellessa nousee mieleen. Tällöin tarinankuunteluvaiheessakin saa käyttää luovaa ajatustyötä ja se ohjaa lappujen purkuvaiheessa keskustelemaan vahvemmin kuin pelkkien pääkohtien luettelo.

### **6.2.2 Ryhmä ja sen vuorovaikutus**

Kuten seurantahaastatteluista ilmeni, kokivat jotkut osallistujat, että osallistujaryhmän koossa ja sisällössä olisi ollut parannettavaa (ks. alaluku 5.2.4). Latecin kohdalla ryhmä oli pieni ja homogeeninen, mikä osaltaan johti siihen, että uusia näkemyksiä ei juuri syntynyt. Myös Smaknon ryhmä oli pieni ja homogeeninen, mutta ajatustenvaihtoa syntyi enemmän kuin Latecilla, mikä lieenee johtunut erityisesti palvelun kehityksen vaiheesta: Latecilla kehittäjät olivat suunnitelleet ja tuotteistaneet palveluidean jo hyvin valmiiksi, kun taas Smaknolla palvelun pilottiversiota oli jo kokeiltu asiakkailta, mutta siinä oli vielä kehitettäviä osa-alueita. Smaknon homogeeninen, pieni ja toisensa hyvin tunteva ryhmä, jolle yhteiskehittelyn menetelmien käyttö oli erittäin tuttua, johti kuitenkin siihen, että täysin uudenlaiset näkökulmat aiheeseen jäivät puuttumaan, sillä aiheen käsittelyä leimasi yhteisymmärrys lähes koko työpajaprosessin ajan. Smatecin isossa ja heterogeenisessä ryhmässä, jossa yhteiskehittelyn kulttuuri oli uutta, oli vuorovaikutus runsasta ja monipuolista, myös kriittistä, joka varmasti johti ymmärryksen syntymiseen kehitettävästä kohteesta sekä muiden näkemyksistä kehitettävään kohteeseen.

LEAPS-projektissa tavoitteena oli tutkia avoimia ja asiakaslähtöisiä tuotteistamiskäytäntöjä. Asiakaslähtöisyys toteutui lopulta yrityksissä eri tavoin, vaikka alkuperäisenä suunnitelmana oli, että jokaisessa yrityksessä järjestettäisiin ainakin yksi työpaja, jonka osallistujaryhmässä olisi myös asiakkaita. Työpajoissa käytetyt asiakaslähtöisyyden huomioinnin tavat on esitetty taulukossa 18.

**Taulukko 18.** Asiakaslähtöisyyden toteutuminen työpajoissa

Yritys	Työpaja	Miten asiakaslähtöisyys huomioitiin työpajassa?					
		asiak- kaita muka- na	asiakasraja- pinnan työntekijöi- tä mukana	työnteki- jä asiak- kaan roolissa	asiakas- työpa- jan tuloksia	asiakas- seminaa- rin tulok- sia	keskuste- lun koh- teena
<b>Latec</b>	TP 1			x			x
	TP 2		x				x
<b>Smatec</b>	TP 1		x				x
	TP 2		x				x
	TP 3		x				x
<b>Lakno</b>	TP 1	x					x
	TP 2		x		x		x
<b>Smak- no</b>	TP 1		x				x
	TP 2		x				x
	TP 3		x			x	x

Ainoa asiakkaan kanssa palveluiden kehittämistä tehnyt yritys oli myös ainoa yritys, jossa haastatellut kokivat työpajasarjan vaikuttaneen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Vaikka muissakin yrityksissä asiakaslähtöisyys oli huomioitu eri tavoin, eivät ne tavat olleet riittävästi asiakkaan roolia korostavia, jotta haastatteluissa olisi noussut esiin työpajasarjan vaikutuksia asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen lisääntymisessä. Tosin Latecilla työpajojen purkupalaverissa palvelunkehittäjä kertoi asiakkaan roolin ottaneen henkilön näkemysten olleen hänelle henkilökohtaisesti työpajojen suurinta antia, mikä myös tukee ajatusta, että jollain tavalla asiakkaan ollessa yhteiskehittelyssä fyysisesti läsnä on keskittyminen asiakkaan tarpeisiin vaikutuksellisempaa.

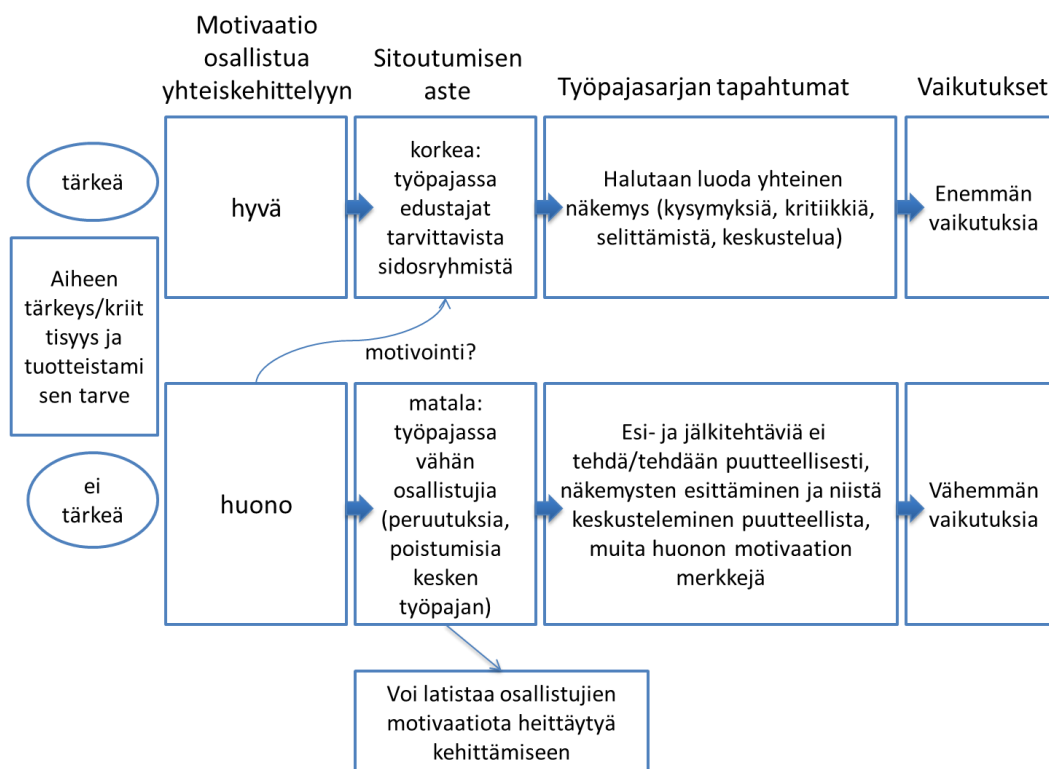
Ryhmän koon ja sisällön lisäksi se, tuntevatko työpajan osallistujat ennalta toisensa, vaikuttaa työpajan vuorovaikutuksen luonteeseen. Yleinen ilmapiiri kaikissa työpajoissa oli hyvä. Kaikissa työpajoissa keuhuttiin, kannustettiin, vitsailtiin, naurettiin ja hymyiltiin, toisissa enemmän ja näkyvämmän kuin toisissa, mutta mitään selkeitä haluttomuuden tai jäykän ilmapiirin merkkejä ei ollut työpajoissa. Smaknossa kaikki tunsivat toisensa ennalta erittäin hyvin, jolloin työpajan tunnelma oli hyvin leppoisa ja osallistujat vitsailivat paljon toistensa ja itsensä kustannuksella. Smatecin ja Laknon kohdalla yrityksen edustajat tunsivat toisensa ennalta kohtuullisesti, jolloin ainakin tiedettiin toisten nimet ja keskustelu oli luontevaa. Ainoassa LEAPS-työpajasarjojen asiakastyöpajassa asiakkaat eivät tunteneet ennalta toisiaan tai palveluntarjoajayrityksen edustajia, jolloin vuorovaikutuksen luonne oli kohteliasta ja arvostavaa. Asiakastyöpajassa huomasi selvästi, että asiakkaiden osallistumista todella arvostettiin ja haluttiin osoittaa, että asiakkaiden näkemykset ovat merkityksellisiä ja niitä halutaan kuulla. Toisessa työpajassa,

jossa yksi työntekijä emoyhtiöstä oli asiakkaan roolissa, haluttiin myös kuulla asiakkaan näkemyksiä, mutta samanlaista selvää, kaikesta viestinnästä huokuvaa arvostusta ei ollut havaittavissa. Tämän huomasi esimerkiksi puhumisena asiakkaan puheenvuoron päälle, poistumisena tilanteesta asiakkaan puheenvuoron ollessa kesken ja vitsailemalla palvelukehittäjille tutuista asioista, jolloin asiakas jäi ulkopuoliseksi tilanteessa. Osan ryhmästä tuntiessa hyvin toisensa ennalta onkin vaarana, että joku jää vuorovaikutustilanteessa ulkopuoliseksi. Vuorovaikutus muodostui välillä vastakkainasetteluksi kolmen palvelunkehittäjän ja ”asiakkaan” välillä. Jos erilaisten taustojen omaavia asiakkaita tai muiden sidosryhmien edustajia olisi ollut paikalla enemmän, olisi vuorovaikutustilanne työpajassa ollut tasapainoisempi.

Huomattavaa on, että erilaisten vuorovaikutusvaiheiden (esim. tehtävänanto, yksilötyö, pari-/ryhmätyö, ideointi koko ryhmällä jne.) kestojen mittauksen perusteella työpajojen välillä oli varsin vähän eroja siinä, kuinka paljon kutakin vaihetta työpajassa esiintyi. Vaikka yleismielikuvan perusteella vaikutti siltä, että joissakin työpajoissa oli muihin verrattuna huomattavan paljon presentaatioita ja että fasilitaattori joutui ohjaamaan työskentelyä usein ja ryhmän keskusteleva vaihe jäi vähäiseksi, osoitti vaiheiden mittaus toista. Kaikissa työpajoissa vaiheet, joissa osallistujat keskustelivat aiheesta keskenään ja joissa osallistujat ohjatusti vuorotellen esittivät ajatuksiaan, kattoivat yhteensä vähinään puolet työpajan kokonaiskestosta. Eli kaikissa työpajoissa oli aikaa osallistujien väliselle vuorovaikutukselle.

### **6.3 Aiheen tärkeys ja motivaatio selittävinä tekijöinä**

Työpajojen osallistujien motivaatio palvelujen yhteiskehittelyä kohtaan näytti vaihtelevan korkeasta puutteelliseen. Motivaation aste vaikutti usein läpi koko työpajasarjan joko kantavana voimana tai vuorovaikutuksen laatua ja asioiden toimeenpanemista latistavana tekijänä. Kuten moni haastateltu osallistuja mainitsi, on työpajassa käsiteltävän aiheen tärkeys ja sen esille tuominen oleellista, jotta työpajan tulokset viedään toimintaan. Kuvassa 14 on esitetty yksinkertaistus, miten motivaatio vaikutti koko työpajasarjan läpi.



**Kuva 14.** Osallistujien motivaation vaikutus työpajasarjassa

Hyvän motivaation omaava ryhmä teki sovitut väli- ja esitehtävät. Esimerkiksi Smatecin ensimmäisessä työpajassa jokainen osallistuja oli tehnyt esitehtävän. Lisäksi Smatecin palvelunkehittäjä oli tutustunut yhtä lukuun ottamatta kaikkien tuotoksiin, ja tämä yksi tutustumatta jääneen tehtävän tekijä mainittiin nimeltä ja palauttajaa kiitettiin henkilökohtaisesti. Asian tärkeys ja ryhmän sitoutuminen näkyi Smatecilla tällaisista pienistä yksityiskohdista työpajojen aikana. Työpajan aikaisessa vuorovaikutuksessa aiheen tärkeys ja hyvä motivaatio näkyi haluna ymmärtää toista, jakaa omaa ymmärrystä ja luoda yhteistä ymmärrystä. Hyvän motivaation omaavan ryhmän jäsenet jakoivat omaa tietämystään esimerkkien avulla tai muutoin selittämällä, kysyivät tarkennuksia, olivat kiinnostuneita toisten näkemyksistä ja siitä, että heidän omat näkemyksensä ymmärretään oikein. Myös kritiikin esittäminen ja haastaminen osoittivat, että aihe on osallistujille tärkeä. Hyvä motivaatio näkyi myös esimerkiksi siten, että puhelimia ei käytetty työpajan aikana eikä tauoille maltettu lähteä. Hyvän motivaation ryhmän työpajasarjasta seurasi enemmän koettuja vaikutuksia kuin huonomman motivaation ryhmän työpajasarjasta. Käytännön toimenpiteitä työpajasarjan jälkeen seurasi kuitenkin vähän missään yrityksessä, kuitenkin eniten juuri hyvin motivoituneen ryhmän yrityksessä.

Huono motivaatio puolestaan näkyi mm. siten, että esi- ja välitehtäviä ei tehty kunnolla, omia näkemyksiä ei perusteltu laajasti eikä muiden näkemyksistä kyselty tarkennuksia. Toisten näkemyksiä ei myöskään haastettu kriittisesti, vaan usein tyydyttiin olemaan



asioista samaa mieltä. Myös kaipuu kahvitauolle ja puhelimen ääreen sekä yllättävät poistumiset kesken työpajan olivat enemmän esillä huonon kuin hyvän motivaation ryhmissä.

Erityisen hyvin huonon ja hyvä motivaation omaavan ryhmän erot vuorovaikutuksessa tulivat esiin tarkasteltaessa työvaihetta, jota käytettiin jokaisessa työpajassa: muistilappujen kiinnittämistä seinään. Muistilappuihin osallistujat olivat kirjanneet lyhyesti muutamalla sanalla asian, jonka he haluavat nostaa esiin esimerkiksi aiemmin kuullusta tarinasta. Huonomman motivaation ryhmän jäsenet kiinnittävät laput seinään selkää yleisöön päin kertoen lappuun kirjoittamansa sanat. Keskustelua tai välttämättä ymmärrystäkään toisten näkemyksistä ei synny. Paremman motivaation ryhmässä lapuille kirjoitettuja asioita avattiin selityksellä ja esimerkein, ja niistä syntyi helposti keskustelua.

Mistä motivaation erot yritysten välillä saattoivat johtua? Molemmat Latecin työpajat liittyivät tuotteistamisprosessin ajatusten ravistelu -vaiheeseen ja Latecin tapauksessa oli selvää, että palveluidea oli liian valmis, jotta osallistujilla olisi ollut motivaatiota ravis-tella ajatuksia siitä ja ideoida uutta. Smaknossa puutteellista motivaatiota haastatellut selittivät sillä, että työpajasarjaa ei kytketty riittävän selkeästi laajempaan tuotteistami-sen prosessiin ja näin ryhmää ei saatu motivoitumaan toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. Mahdollisesti myös motivaatiota heittäytyä kehittelyyn laski se, että pienessä homo-geenisessä ryhmässä, jossa kaikki tuntevat hyvin toisena ja jossa yhteiskehittelyn mene-telmien käyttö on tuttua, ei lähtökohtaisesti edes oleteta, että työpajoissa tulisi ilmi jo-tain uutta, mistä ei olisi aiemmin jo keskusteltu. Toisaalta, kuten eräs osallistujakin toi-voi, olisi vielä poikkeavimmilla menetelmillä voitu saada uudenlaista ajattelua synty-mään. Laknossa asiakkaiden osallistuminen työpajaan monen mielestä jopa yllättävän-kin avoimesti varmasti ruokki asiakastyöpajan ryhmän motivaatiota entisestään ja tämä motivaatio saatiin asiakastarinoiden myötä siirrettyä jollain tasolla myös sisäiseen työpajaan. Smatecilla ryhmän motivaatio oli selkeästi paras. Mahdollisesti yhteiskehittelyn kulttuurin ollessa yrityksessä vielä kehittymässä, oli työpajatoiminta jotain niin uutta, että osallistujat kokivat pelkän osallistumismahdollisuuden motivoivana tekijänä. Lisäk-si käsitelty aihe oli tärkeä ja omaan työhön liittyvä jollain tasolla kaikille osallistujille, mikä lienee vaikuttanut myös vahvasti ryhmän hyvää motivaatioon.

Aiheen tärkeyden merkitys erityisesti työpajojen tulosten implementoinnissa nousi haas-tatteluissa esiin. Kun työpajaan haluttiin osallistuvan eri sidosryhmien edustajia, on ole-tettavaa, että sama aihe ei ole kaikkien toimenkuvan kannalta tai kaikkien mielestä kriit-tisen tärkeä. Kirjallisuudessa esitettyjä sidosryhmien motivaation lähteitä esiteltiin ala-luvussa 2.7.2. Esitetyt motivaationlähteet ovat ulkoisia motivaationlähteitä kuitenkin niin, että niissä osallistuja ymmärtää yhteiskehittelyn olevan väline saavuttaa jokin toi-nen merkityksellisempi tavoite. Oliko työpajoissa eroja tavoitteiden asettelussa, moti-voinnissa ja kannustamisessa, selittävätkö ne ryhmän motivaatiota? Jokaisen työpajan aluksi käytiin läpi työpajan ja työpajasarjan tavoitteet. Yleensä tavoitteet käytiin Po-

werPoint -esityksen avulla läpi fasilitaattorin ja joissain työpajoissa lisäksi myös tutkijan ja palvelunkehittäjän toimesta. Vain Smaknon yhdessä työpajassa osallistujat itse keskustelevalle työpajan tavoitteista. Sisällöllisten tavoitteiden lisäksi kolmessa työpajassa fasilitaattori kertoi osallistujille, minkälaisista käytöstä heiltä odotetaan työpajassa, jotta tavoitteisiin päästään. Fasilitaattori kertoi siis, toivotaanko osallistujilta työpajassa esimerkiksi luovaa innovointia puhtaalta pöydältä vai inkrementaalista prosessinparannusta.

## 6.4 Mikä selittää vaikutusten jakaantumista yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen kesken?

Työpajasarjan koettuja vaikutuksia esitettiin alaluvussa 5.1. Nämä vaikutukset jaettiin yksilö- ryhmä- ja organisaatiotasolle. Taulukko 19 vetää yhteen vielä, mitä vaikutuksia koettiin eri tasoilla eri yrityksissä. Rasti taulukossa kuvaa haastatellun henkilön mainintaa kyseisestä työpajasarjan vaikutuksen kohteesta. Seuraavassa tarkastellaan, onko tietyllä tasolla ilmenneellä tiettyyn asiaan kohdistuneella vaikutuksella jatkumoa muiden tasojen vaikutuksille ja pohditaan selittäviä tekijöitä tälle lyhyesti. Seuraavassa luvussa tarkastellaan vielä tarkemmin eri tasoilla ilmentyviä, ja myös ilmentymättä jääneitä, vaikutuksia ja niiden selittäviä tekijöitä aiempiin tutkimuksiin perustuen.

*Taulukko 19. Vaikutusten jakaantuminen yksilö- ryhmä- ja organisaatiotasolle*

Vaikutuksen kohde	Latec n=3			Smatec n=5			Smakno n=4			Lakno n=3		
	Yksilö	Ryhmä	Organisaatio	Yksilö	Ryhmä	Organisaatio	Yksilö	Ryhmä	Organisaatio	Yksilö	Ryhmä	Organisaatio
Kehitettävä kohde		x		xxxx xx	xxx x	xxxxxx	x	x	xxxxx		xxx	xxx
Näkemykset kehitettävästä kohteesta	xxx				x		x	xx		xxx	x	
Työyhteisö /työyhteisön toiminta				xx	x	xxxx						x
Työpajat /menetelmät	xx			xxxx xxx			xxxx xxx			xxx x	x	

Tarkasteltaessa, miten vaikutukset jakaantuivat yksilön, ryhmän ja organisaation tasoille yrityksittäin huomataan, että yksilötason vaikutuksia syntyi jokaisessa yrityksessä eniten. Aina työpajasarjan vaikutukset yksilötasolla eivät kuitenkaan siirtyneet ryhmän tai organisaation tasoille. Se, minkä toimenkuvan omaavan yksilön ymmärrys lisääntyi sekä se, mistä asiasta ymmärrys lisääntyi, ovat selittäviä tekijöitä sille, siirtyikö ymmärrys organisaation toimintaan.

Koska haastatteluihin osallistuivat Latecilla palvelunkehittäjät, jotka olivat keskenään kehittäneet palveluidean varsin valmiiksi, on ymmärrettävää, että heidän ymmärrys palvelusta ei muuttunut työpajasarjan aikana, vaan yksilötason vaikutukset liittyivät omien

näkemyksen vahvistamiseen. Näin uusia tuloksia työpajasarjan jälkeen ei ollut vakiinnutettavissa organisaation tasolle.

Smatecin kohdalla palvelunkehittäjälle työpajoista seurannut yksilötason ymmärryksen lisääntyminen kehitettävän kohteen haasteista näkyi vaikutuksina organisaatiotasolla siten, että palvelusta viestiminen helpottui ja palvelutuotteita järjesteltiin. Muille, kun palvelunkehittäjille, ymmärrys palvelusta lisääntyi mahdollisesti yleisellä tasolla jossain määrin, mutta merkkejä sellaisen ymmärryksen konkretisoitumisesta toimintaan seuranta-aastatteluiden perusteella ei vielä ollut raportoitavissa.

Smaknossa yksilötason ymmärrystä ja oivalluksia syntyi erityisesti työpajoihin ja yhteiskehittelyn menetelmiin liittyen, mikä johtunee työntekijöiden kiinnostuksen ja työnkuvan läheisestä linkittymisestä kyseisiin aiheisiin. Tällainen tietämys ei luonnollisesti konkretisoidu organisaatiotasolla selkeästi juuri kehitettävän palvelun kohdalla. Organisaatiotasolla työpajan tuloksien kerrottiin vaikuttaneen taustalla palvelun jatkokehityksessä sekä Smaknossa että Laknossa. Laknossa ymmärrystä syntyi yksilö- ja ryhmätasolla erityisesti asiakkaan tarpeista ja ongelmista.

## 7 TULOSTEN TARKASTELU

Diplomityön tutkimuskysymyksiin esitettiin luvuissa viisi ja kuusi vastauksia empiirisen aineiston pohjalta. Luvussa viisi esitettiin analyysin tuloksia siitä, mitä vaikutuksia, haasteita ja onnistumisia osallistujat kertoivat haastatteluissa ja kyselyissä työpajasarjaan liittyneen. Luvussa kuusi esitettiin työpajojen tallenteiden ja taustatekijöiden perusteella, mitkä voisivat olla selittäviä tekijöitä erilaisille koetuille vaikutuksille työpajoista. Tässä luvussa syvennetään analyysiä vertaamalla saatuja tuloksia aiempaan kirjallisuuteen. Tuloksia peilataan erityisesti ymmärryksen luomiseen, tietämyksen muuntumiseen, yhteiskehittelyyn sekä osallistamiseen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin kuusi keskeistä aihepiiriä liittyen työpajasarjan koetuihin vaikutuksiin. Nämä aihepiirit ovat palvelun kehittämisen vaihe, sidosryhmien osallistaminen, ilmapiiri ja vuorovaikutus, yhteiskehittelyn menetelmät, lähestymistapa tuotteistamiseen ja tuotteistamisen tavoite sekä palveluiden kehittämisen avoimuus ja aikajänne.

### 7.1 Palvelun kehittämisen vaihe

Avoimuutta organisaatiossa on keskeneräisyys: Ideoita ja kommentteja kerätään luonnoksesta, joka ei ole toisaalta vain ilmaan heitetty idea mutta ei myöskään valmis viimeistelty kokonaisuus. Ajoitus kommenttien kysymiselle on siis oleellista. (Aalto 2012, s. 87) Työpajasarjassa käsiteltävän aiheen keskeneräisyyden aste todettiin myös tässä työssä oleelliseksi tekijäksi selittämään työpajojen tapahtumia ja työpajasarjasta seuranneita vaikutuksia. Työpajat tulee ajoittaa palvelun kehittämisen prosessissa oikein, jotta toisaalta aiheessa olisi jotain konkreettista keskustelun aihiksi mutta toisaalta aihe ei saisi olla valmiiksi mietitty, jolloin uusia näkökulmia ei enää olla motivoituneita etsimään. Jos palveluidea oli liian valmis yhteisen ideoinnin kannalta, osallistujat eivät motivoituneet kehittämään ideaa yhdessä lisää. Hiljainen palveluun liittyvä tieto oli siis jo muunnettu eksplisiittiseksi tiedoksi eikä palaaminen Nonakan (1994) tietämyksen muuntumisen mallin sosialisointin ja ulkoistamisen vaiheisiin ollut enää mielekästä.

Jos taas kehitettävässä palvelussa oli vielä paljon liikkumavaraa, kehittäjillä ja ryhmällä oli halua kuulla ja esittää erilaisia näkemyksiä ja luoda vuorovaikutteisesti yhteistä näkemystä. Kuitenkin, myös erityisen varhainen palvelun kehitysvaihe asettaa sidosryhmien välisen yhteiskehittelyn ja tietämyksen luomisen kannalta haasteita, jos yhteiskehittelyn alussa osallistujaryhmällä ei ole yhteistä käsitteistöä ja kieltä palvelusta. Tällöin yhteinen perusta ja käsitteistö tulee muodostaa työpajassa. Vasta yhteisen käsitteistön ja kielen syntymisen jälkeen voidaan varsinaisesti siirtyä tietämyksen muuntumisessa vai-

heisiin, joissa pyritään tulkitsemaan erilaisia näkemyksiä ja neuvottelemaan yhteistä tietämystä (Carlile 2004).

## 7.2 Sidosryhmien osallistaminen

Aiheen tärkeys ja osallistujien motivaatio huomattiin tässä työssä olennaisiksi tekijöiksi arvioitaessa työpajasarjan vaikuttavuutta. Tätä havaintoa tukee yhteiskehittelyn ja sidosryhmien osallistamisen tutkimus, jonka mukaan eri ryhmien motiivit osallistua ovat erilaisia (esim. Nambisan 2002; Hasu et al. 2011) ja sidosryhmän edustajat eivät ole aina kiinnostuneita osallistumaan kehittämiseen (Nambisan 2002; Pedrosa 2009). Pirisen (2014) palveluiden yhteiskehittelyä koskeneessa tutkimuksessa havaittiin aiheen tärkeyden ja osallistujien motivaation merkitys kehitysprojektin onnistumisessa. Tutkimuksessa todetaan, että asiantuntijan tulee nähdä yhteiskehittelyn arvo oman työn kannalta ja ymmärtää oma rooli projektissa, jotta hän osallistuu ja sitoutuu yhteiskehittelyyn (Pirinen 2014). Myös de Jongin ja Kempin (2003) tutkimuksessa havaittiin asiantuntijan innovatiivisuuden tukemisen kannalta olevan tärkeää, että johtaja viestii selkeästi asiantuntijalta odotetun innovoivan toiminnan merkityksen suhteessa yrityksen strategiaan.

Lubitin (2001) mukaan yhteiskehittelyyn osallistumista yrityksessä voi estää haluttomuus käyttää muiden tietämystä tai ajatus, että tieto on valtaa ja oman tietämyksen jakaminen vähentää omaa valtaa. Näistä syistä johtuvaa yhteiskehittelyn estettä ei kuitenkaan tässä työssä havaittu. Sen sijaan yhteiskehittelyn viemä aika muilta tärkeämmiltä tehtäviltä oli tässä työssä havaittu este yhteiskehittelylle. Myös tämä on yksi Lubitin (2001) havaitsemista esteistä hiljaisen tiedon jakamiselle organisaatiossa. Arkityön kii-reiden takia työpajoihin osallistuminen koettiin liian aikaa vieväksi, jolloin työpajoihin osallistui suunniteltua vähemmän henkilöitä ja osa heistä joutui poistumaan kesken työpajan. Toisaalta taas aiheen ollessa hyvin tärkeä, oli sitoutumisen aste korkea, vuorovaikutus työpajassa hedelmällistä ja työpajasarja lopulta onnistuneempi vaikuttavuutensa kannalta. Osallistujien oma halu olla mukana prosessissa on selittävä tekijä keskustelun vaikuttavuudelle (Harisalo & Miettinen 2010, s. 87). On siis harkittava tarkasti, onko työpajoissa käsiteltävä aihe riittävän tärkeä ja työpajamuotoiseen käsittelyyn sopiva ennen kuin päätetään järjestää työpaja tai työpajasarja. Työpajat ovat kuitenkin vain yksi keino osallistaa sidosryhmiä yhteiskehittelyyn ja keskustelua voidaan käydä muillakin, vähemmän resursseja vaativilla keinoilla. Esimerkiksi työntekijöiden osallistamista voidaan edistää mahdollistamalla avoimia, tietotekniikan tukemia tietämyksenjakamistapoja (Kellogg et al. 2006) ja asiakkaiden tietämystä saadaan käyttöön esimerkiksi tapaamisten ja haastatteluiden avulla (Alam & Perry 2002). Toisaalta on muistettava, että KIBS-yrityksissä asiantuntijoiden tietämys siirtyy ja muuntuu sosialisatiossa ja kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa (Bettiol et al. 2012). Tämä oli myös LEAPS-projektissa lähtökohtana. Diplomityö osoitti kuitenkin, että myös KIBS-yrityksissä on aiheita, joissa toteutettu yhteiskehittelyn tapa ei tuonut merkittävää lisä-

arvoa aiheen käsittelyyn. Tulee tunnistaa tilanteet, joissa kasvokkain tapahtuva tietämyksen vaihtaminen on paras keino luoda yhteistä ymmärrystä ja tilanteet, joissa muunnalliset yhteiskehittelyn tavat ovat sopivampia.

Jos aihe todetaan tärkeäksi ja työpajamuotoinen yhteisen ymmärryksen luominen todetaan parhaaksi tavaksi kyseisen aiheen käsittelyyn, on oleellista miettiä, mitkä sidosryhmät kehittämiseen halutaan osallistaa ja varmistaa, että kyseisten ryhmien edustajat myös pääsevät osallistumaan työpajaan. Osallistujien huolellinen valinta työpajaan on nostettu aiemmassa tutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi työpajan onnistumisen kannalta (Pavelin et al. 2014; Pirinen 2014). Työpajan tavoitteet määrittävät työpajaan tarvittavien osallistujien valinnan (Pavelin et al. 2014). On siis suunniteltava etukäteen, minkälaista erilaista kokemusta, osaamista, näkemyksiä ja kiinnostusta aiheen käsittelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan (Pavelin et al. 2014). Kuten LEAPS-työpajoihin osallistuneiden kokemuksista kävi ilmi, kaivattiin jokaiseen työpajasarjaan tiettyjä näkökulmia lisää. Jos jonkin oleellisen sidosryhmän näkökulma puuttuu kehittämisestä, jää lopputulos vajaaksi ja se voi olla yksi selittävä tekijä, miksi työpajojen lopputulos ei ole riittävän valmis kokonaisuus implementoitavaksi organisaation käyttöön. Esimerkiksi johdon puuttuessa voi aiheen käsittelystä puuttua yrityksen strategiaan ja markkinatilanteeseen liittyvä näkemys ja työntekijöiden puuttuessa jää syvälinen ymmärrys käytännön toimista vajaaksi (Kesting & Uhløi 2010). On esitetty nyrkkisääntönä, että uutta palvelua tai tuotetta kehitettäessä viidentoista asiakkaan näkemykset kehitettävän kohteen toivotuista ominaisuuksista paljastavat 80–90 % kaikista sen toivotuista ominaisuuksista (Rekola & Rekola 2007, s. 92). Niinpä vajavaisesti toteutettu asiakkaiden osallistaminen yhteiskehittelyyn voi johtaa oleellisten palveluominaisuuksien puuttumiseen.

LEAPS-projektissa suunniteltiin, että työpajoihin osallistuisi myös johtajia, sillä johdon näkemysten oletettiin mahdollisesti poikkeavan asiakkaan, palvelunkehittäjän ja työntekijöiden näkemyksistä. Johdon panoksen puuttuessa on tietämyksen luomisen lopputulos Maitlisin (2005) mukaan pirstaloitunut tai minimaalinen. Maitlisin (2005) kuvaamat organisaation yhteisen ymmärryksen muodot on esitetty alaluvussa 3.5. LEAPS-työpajasarjassa yhdessä yrityksessä työpajoihin osallistui johdon edustaja, yksi yritys oli organisaatiomalliltaan sellainen, ettei selkeää johtajuutta ollut ja kahdessa yrityksessä ylemmän johdon läsnäolo puuttui. Johdon puuttuminen ei kuitenkaan välttämättä vaikuttanut tuotteistamistyöpajojen päätösvaltaisuuteen, sillä kuten Kärreman et al. (2002) esittävät, on tietointensiivisissä palveluyrityksissä valta ainakin osin johdon sijaan asiantuntijoilla. Lisäksi uuden tietämyksen luomisen ja innovaatioiden kannalta on huomattu, että johtajien tärkein tehtävä KIBS-yrityksessä on mahdollistaa olosuhteet organisaation oppimiselle eikä niinkään kontrolloida organisaation tietämystä (Larsen 2001). Uutta tietämystä ja innovaatioita syntyy, kun yksilöt kiinnostuvat asiasta, kantavat vastuuta ja osaavat tulkita johdon ohjeistusta (Larsen 2001). Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa usein arvostetaan johtajan tietoista jättäytymistä ryhmän ulkopuolelle. Tällöin

johto haluaa osoittaa luottamustaan ryhmää kohtaan ja ryhmä pääsee ottamaan vastuuta työstään. (Heinonen et al. 2011, s. 90–91) On myös huomattu, että johtajan antaessa asiantuntijalle vastuuta ja itsenäisyyttä voi se kannustaa ja ruokkia asiantuntijan innovatiivisuutta (de Jong & Kemp 2003).

Asiakaslähtöisyys on oleellinen tekijä palveluita suunniteltaessa (Edvardsson & Olsson 1996) ja se olikin LEAPS-projektin yksi lähtökohta. Sandersin ja Stappersin (2008) erottelamat näkökulmat asiakkaan huomioimisesta suunnittelussa (esitetty alaluvussa 2.7.3) toteutuivat työpajoissa siten, että yhdessä yrityksessä suunniteltiin aidosti asiakkaan kanssa ja kolmessa yrityksessä suunniteltiin asiakkaalle. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että aidosti asiakkaan kanssa suunniteltaessa työpajojen arvo oli erityisesti ymmärryksen lisääntymisenä asiakkaiden tarpeista ja ongelmista. Muissa yrityksissä erityistä asiakasymmärryksen lisääntymistä ei koettu tapahtuneen työpajojen seurauksena.

### 7.3 Ilmapiiri ja vuorovaikutus

Ilmapiiri havaittiin jokaisessa työpajassa hyväksi ja myös useat haastatellut kertoivat työpajoissa vallinneesta positiivisesta ja innostuneesta ilmapiiristä. Ilmapiirin vaikutus innovaatioiden syntymiseen on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena, mutta tulos ei ole yksiselitteinen. De Jong ja Kemp (2003) tutkivat tekijöitä, jotka tukevat asiantuntijoiden innovatiivista käytöstä KIBS-yrityksessä. Tutkimus osoitti, että kannustavalla ja rohkaisevalla ilmapiirillä ei ole suoranaista vaikutusta asiantuntijoiden inkrementaaliseen innovointiin tähtäävään käytökseen. Tutkijat korostavat kuitenkin, että radikaalien innovaatioiden tai muiden tekijöiden, kuten työntekijöiden tyytyväisyyden, kannalta rohkaiseva ja kannustava ilmapiiri KIBS-yrityksessä voi olla oleellinen tekijä (de Jong & Kemp 2003). Positiivisen ilmapiirin edistävää vaikutusta innovointiin puoltaa Fredricksonin (2003) väite, että positiivinen ilmapiiri parantaa ihmisten huomiokykyä sekä ajattelua ja johtaa sitä kautta uusiin ideoihin. Positiivisuus rakentuu uteliaisuudesta ja innostumisesta asiaa kohtaan (Fredrickson 2003). Heinosen et al. (2011) mukaan positiivinen ja arvostava ilmapiiri työpajassa rakentaa ajattelua edistävää vuorovaikutusta. Tällainen ilmapiiri syntyy, kun osallistujat kokevat itsensä ja toisensa tasa-arvoisina ajattelukumppaneina. (Heinonen et al. 2011, s. 29–30)

Arvostava, positiivinen ilmapiiri ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ryhmässä tyydyttäisiin olemaan kaikesta samaa mieltä. Tässä työssä yhden yrityksen kohdalla työpajoilla oli vaikutusta eri taustoista tulevien työntekijöiden välisten näkemyserojen ja jännitteiden selvittämisessä, mutta ilmapiiri asiankäsittelyssä oli jännitteistä huolimatta rakentavaa. Smithin ja Fischbacherin (2000) tutkimuksessa havaittiin, että jossain tapauksissa erisidosryhmillä tai yrityksen sisäisillä osastoilla voi olla niin erilaiset, jo pitkään juurtuneet asenteelliset näkemykset ja tavoitteet palvelun suunnitteluun liittyen, että ryhmien välille syntyy konflikteja. Tutkijoiden mukaan on tärkeää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palvelunkehitysprosessia saada konfliktit sovittua, joskin he muistuttavat, että

asenteiden ja käytöksen muuttaminen on hidasta (Smith & Fischbacher 2000). Ristiriidat voi kuitenkin nähdä positiivisena ilmiönä organisaation oppimisen kannalta, sillä ne ovat oppimisen voimanlähde ja kehityksen välttämätön piirre (Engeström 2004). Kyseenalaistaminen tarkoittaa myös sitä, että asialla on merkitystä kyseenalaistajille ja sen voi tulkita olevan merkki sitoutuneisuudesta ja kiinnostuksesta asiaan (Heinonen et al. 2011, s. 99).

## 7.4 Yhteiskehittelyn menetelmät

Pääsääntöisesti osallistujien positiivisin ja syvällisin palaute liittyi työpajasarjojen tarinamenetelmiin, mitä havaintoa tukee Wetter-Edmanin (2014) tutkimus tarinallisuuden käytöstä palvelun suunnittelussa. Wetter-Edmanin (2014) mukaan tarinat palvelun suunnittelussa on hyvä menetelmä, sillä ne poikkeavat sopivasti perinteisestä yritysmaailman tekstistä mutta toisaalta ovat ihmisille luonteva ja tuttu tapa esittää asioita avoimesti. Tarinamenetelmät eivät ole liian hyökkääviä suunnittelumenetelmiin tottumattomille organisaatioille, kuten esimerkiksi yksilöiden taiteellisuutta korostavat menetelmät, kuten piirrokset tai prototyypit. Tarinoiden käyttö suunnittelussa puoltaa eri tahojen ja erityisesti johdon, aktiivisen yhteiskehittelyyn osallistumisen tärkeyttä, sillä jälkikäteen pelkät kuvat tai tekstit tarinasta eivät tuo ilmi tarinallisuuden rikkautta ja vuorovaikutteisuutta esiintymistilanteessa. (Wetter-Edman 2014) Toisaalta Bechky (2003) esittää, että suullinen tai kirjoitettu tarinallinen esittäminen toimii yhteisen ymmärryksen luojana vain ryhmissä, joissa yhteinen perusta (”common ground”) sekä kieli ja käsitteistö ovat jo kehittyneet. Tutkijan mukaan sidosryhmien välille tarvitaan tarinoita konkreettisempi rajakohde yhteisen ymmärryksen luomiseksi. (Bechky 2003) Tämä tuli ilmi tässä diplomityössä Smatecin tapauksessa, jossa prosessimallin kehikko toimi ihmisille eri taustoista tärkeänä yhteisen ymmärryksen luojana, kun yhteinen kieli ja käsitteistö olivat asiasta vielä muotoutumassa.

Muut työpajoissa kokeillut yhteiskehittelyn menetelmät eivät saaneet yhtä positiivista ja syvällistä palautetta kuin tarinamenetelmät. Yhteiskehittelyn kulttuurin ollessa vahvaa, kaivattiin vaativampia yhteiskehittelyn menetelmiä, joiden myötä olisi voitu saada uutta ajattelua. Toisaalta yhteiskehittelyn ollessa yrityksessä uusi toimintamalli, oli yksittäisten menetelmien valintaa ja ominaisuuksia tärkeämpää osallistava, ohjattu, rakenteellinen ja vuorovaikutuksen mahdollistava prosessi. Organisaatiokulttuurin huomioiminen sopivia yhteiskehittelyn menetelmiä valittaessa on nostettu esiin myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Pirinen 2014).

## 7.5 Lähestymistapa tuotteistamiseen ja työpajan tavoitteet

Jaakkola et al. (2009) esittävät, että tuotteistamisprosessi suunnitellaan ja toteutetaan aina yrityksen omista lähtökohdista ja tuotteistamisen syyt ja tavoitteet voivat olla mo-



nenlaisia. Myös tässä työssä havaittiin, että työpajasarjalle asetetut yrityskohtaiset tavoitteet tuotteistamiselle määrittävät, minkälaisia lopputuotoksia, tuloksia ja koettuja vaikutuksia työpajoista seurasi. Kuten tuotteistamisen konseptia esitelleessä alaluvussa 2.3 esitettiin, tutkijat luonnehtivat tuotteistamista eri tavoin ja tutkijoiden käsityksissä painottuvat eri näkökulmat. Vastaava tuotteistamisen lähestymistapojen erilaisuus tuli ilmi paitsi eri yritysten asettamien työpajasarjan tavoitteiden välillä niin myös työpajasarjaan osallistuneiden henkilöiden näkemysten välillä. Seuraavaksi tarkastellaan yritysten ja LEAPS-projektin lähestymistapoja tuotteistamiseen sekä sitä, mihin erilaiset lähestymistavat tuotteistamistyöpajasarjassa johtivat.

LEAPS-projektin tuotteistamisen johtamisen mallin viitekehyksen mukaisesti (esitetty alaluvussa 4.1) työpajasarjassa muodostetaan yhteisen näkemyksen luomisen seurauksena palvelumalli, joka rajakohteen tavoin edistää työpajasarjan tuloksien jakamista eri käyttötarkoituksiin ja eri ryhmille. Ensinnäkin työssä huomattiin, että yhteisen ymmärryksen luonnin lopputuloksena on, paitsi yhteistä näkemystä asiasta, niin myös ymmärrystä siitä, että on olemassa erilaisia näkemyksiä asiaan liittyen. Tämä havainto on todettu myös kirjallisuudessa yhteisen ymmärryksen luonnin lopputuloksena (Valminen & Toivonen 2011; Kantojärvi 2012, s. 26). Välttämättä osallistujien näkemykset ja ymmärrys palvelusta eivät olleet täysin yhtyneet työpajasarjan jälkeen, kuten LEAPS-viitekehyksessä kuvattiin. Toiseksi, työpajojen lopputuloksena ei kaikissa tapauksissa ollut palvelumalli tai muukaan rajakohteen tavoin toimiva tulosten esittämistapa.

Työpajasarjan vaikutusten kohdistuminen selvästi enemmän ymmärryksen lisääntymiseen ja kehittämisen kulttuuriin kuin kehitettävään palveluun on merkittävä löydös tässä työssä. Tätä löydöstä tukee Pirisen (2014) tutkimus, jossa havaittiin, että palveluiden työpajamuotoinen kehittäminen oli hyödyllistä mutta se ei vaikuttanut todelliseen kehittämiseen. Asiaa selittää Weickin (1995) esitys siitä, että ongelmanratkaisu on toimintasuuntautunutta mutta yhteisen ymmärryksen luominen on toimintasuuntautuneisuuden lisäksi oppimissuuntautunutta. Koska LEAPS-projektissa lähestymistapa tuotteistamiseen oli, että tuotteistaminen on oppimisalusta, jossa luodaan yhteistä ymmärrystä palvelusta, on työpajasarjan tulosten painottuminen ymmärryksen lisääntymiseen Weickin (1995) esityksenkin mukaan odotettu tulos.

Smatecin palvelunkehittäjän mielestä tuotteistamisprosessin ainoa konkreettinen asia, prosessimallin kehikko, olisi pitänyt kehittää yhdessä eikä tuoda sitä niinkään valmiina työpajaan, mitä nyt tehtiin. Tätä ajattelumallia puoltaa Paavolaisen ja Hakkaraisen (2009) esittämä dialoginen oppimismalli, jossa yksilön ja ryhmän oppimista edesauttaa yhteisen luomisen kohteena oleva asia, esimerkiksi malli, suunnitelma tai esitys. Smatec oli yrityksistä ainoa, joka, valmiista prosessimallin kehikosta huolimatta, käytti dialogista oppimista yhteisen näkemyksen luomisessa. Yrityksessä selkeästi jatkettiin saman mallin kanssa työskentelyä jokaisessa työpajassa ja tarkoituksena oli, että mallia kehitetään myös jatkossa ja että se tulee lopulta myös käyttöön. Muissa yrityksissä yhteisesti

työstettävää kohdetta, kuten 3d-prototyyppiä tai ongelmat-tarpeet-ratkaisut -kehystä osallistujaryhmä rakensi yhden työpajan ajan, jolloin kohteella oli merkittävä rooli vuorovaikutuksen edistäjänä siinä hetkessä ja se auttoi sille ryhmälle luomaan yhteistä ymmärrystä asiasta. Työstettävä kohde ei kuitenkaan kaikissa yrityksissä toiminut välittömästi työpajan jälkeen Starin ja Griesemerin (1989) konseptin mukaisena rajakohteena luomassa ymmärrystä eri ryhmien välille laajemmin organisaatiossa.

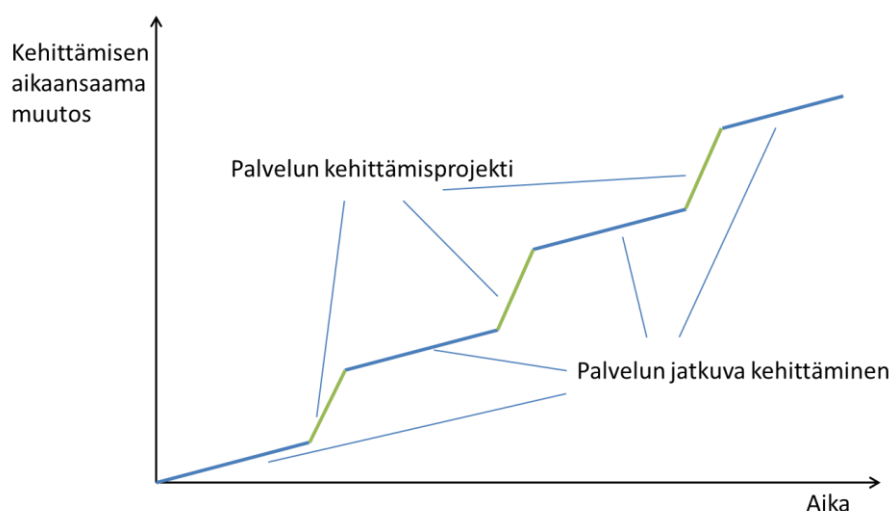
Kuten edellä todettiin, vain yhdessä työpajasarjassa työskenneltiin konkreettisen, työpajasarjan jälkeen käyttöön jäävän, prosessimallin parissa. Muissa työpajasarjoissa etsittiin eri tavoin pohtimalla ja kiteyttämällä asiakasarvoa niitä asioita, joita palvelussa tulee säilyttää, vaikka palvelu tuotteistetaan ainakin joiltain osin toistettavaksi palveluksi. Näissä työpajasarjoissa tuotteistamisen prosessi jäi yhteisen näkemyksen luomisen vaiheeseen eikä työpajasarjan jälkeen ollut konkreettista palvelumallia käyttöön otettavaksi. Sosialisointivaiheeseen jääneen tietämyksen luomisen onkin todettu olevan vaikeaa jakaa organisaation käyttöön (Nonaka 1994). Mahdollisesti konkreettinen palvelumalli olisi toiminut työpajassa syntyneen yksilö- ja ryhmätason ymmärryksen vakiinnuttamisessa organisaation käyttöön, kuten LEAPS-projektin viitekehyksessä oletettiin tapahtuvan ja kuten palvelumallin on huomattu toimivan (Hyötyläinen & Möller 2007). On todettu kuitenkin, että käytännössä asiakastarpeiden ja palvelun teknologisten tekijöiden huomioiminen samassa mallissa on haastavaa moninaisten henkilö- ja teknologiasidonnaisten rajapintojen vuoksi (Hyötyläinen & Möller 2007). Työpajasarjan arvo voidaan nähdä enemmän vuorovaikutuksen mahdollistajana kuin konkreettisiin tuloksiin, malleihin ja toimenpiteisiin tähtäävänä tuotteistamisena. Tällöin tulee hyväksyä, että työpajasarjan lopputuotokset eivät ole sellaisenaan vielä valmiita vakiinnutettavaksi laajemmin organisaation käyttöön, vaan palvelun tuotteistamistyö jatkuu yrityksessä työpajasarjan jälkeen. Kantojärvi (2012, s. 213) toteaaakin, että joissain työpajoissa hyvän energiatason ylläpitäminen ryhmässä ja yhteisen ymmärryksen luominen ovat tärkeämpiä kuin yksityiskohtaisen toimenpidesuunnitelman luominen käyttöön.

## 7.6 Palveluiden kehittämisen avoimuus ja aikajänne

Lähes kukaan seuranta-aastatelluista henkilöistä, jotka eivät osallistuneet työpajasarjaan, ei ollut kuullut työpajasarjasta tai sen tuloksista. Tämä tukee haastatteluissa esiintynyttä yleistä toteamusta, että näkyviä ja selkeitä tuloksia koko organisaation tai kehitettävän palvelun kannalta ei työpajasarjasta seurannut. Mahdollista on myös, että tuloksia on seurannut, mutta kehittäminen ei ole ollut yrityksissä avointa eivätkä kaikki haastatellut henkilöt näin tienneet tuloksista. Yhdessä yrityksessä näin tapahtuikin, kun haastatteluissa palvelunkehittäjä kertoi työpajasarjasta seuranneista vaikutuksista kehittämisen kohteeseen ja johdon edustaja puolestaan kertoi, että mitään vaikutuksia kehitettävään kohteeseen ei ole työpajasarjasta seurannut. Tuominen (2013) linjaakin, että asian- tuntijayrityksissä kehitys- ja innovointitoiminnan avoimuudesta olisi hyötyä yritykselle ja avoimuutta tulisi tulevaisuudessa edistää.

Vähäisiä tai havaitsemattomia vaikutuksia kehitettävässä kohteessa organisaatiotasolla tukevat tutkimustulokset, joissa todetaan, että ryhmässä syntyneet kokemukset ja oppiminen eivät siirry organisaation oppimiseksi eivätkä muuta asioita organisaation tasolla (Lubit 2001; Kopra 2012). Tämä johtuu siitä, että organisaatiosta puuttuu kyvykkyys, käytännöt ja rutiinit, joilla ryhmässä syntynyt tietämys voitaisiin siirtää organisaation käyttöön (Kopra 2012). Lubit (2001) pukee saman asian motivaation ja tietojohdamisen käytäntöjen puutteeksi ja lisää, että vastahakoisuus ja helppouden tavoittelu ajavat ihmiset tekemään asioita samalla tavalla kuin ennenkin, vaikka uutta, parempaa tietämystä olisi muodostettu ja käytettävissä.

Huomioitavaa on kuitenkin, että palveluiden kehittämisen aikajänne voi olla hyvinkin pitkä. Tässä työssä tarkasteltiin parin kuukauden aikana toteutetun työpajasarjan koettuja vaikutuksia, haasteita ja onnistumisia sekä pohdittiin selittäviä tekijöitä erilaisille vaikutuksille. LEAPS-projektin tukemat tuotteistamisprojektit yrityksissä ovat kuitenkin vain yksi osa palveluiden kehittämistä, sillä palveluita kehitetään jatkuvasti yrityksissä muutenkin. Jaakkola et al. (2009) kuvaavat palveluiden projekti- ja jatkuvaluontoista kehittämistä kuvan 15 tavoin.



**Kuva 15.** *Palvelun jatkuva ja projektiluontoinen kehittäminen*  
(mukailtu lähteestä Jaakkola et al. 2009)

Se, että konkreettisia palveluun kohdistuneita vaikutuksia koettiin syntyneen työpajasarjan seurauksena vain vähän, ei siis tarkoita sitä, etteivätkö työpajat ja niissä syntynyt yhteinen tai yksilötason ymmärrys olisivat osaltaan olleet myötävaikuttamassa palvelukehitykseen pidemmällä aikajänteellä. Pirisen (2014) tutkimuksessa havaittiin, että osallistujien oli vaikeaa myöhemmin eritellä, mikä kehitys oli seurausta työpajoista ja mikä muista kehitystoimista organisaatiossa. Åberg (2006, s. 127–130) kuvaa organisaation tietämyksen syntymisen mallissa kyseistä ilmiötä viiveellä, joka tarkoittaa aikaa, joka kuluu, ennen kuin yhteisen ymmärryksen syntymisen ja uuden tietämyksen luomisen vaiheista päästään päätöksien ja toimenpiteiden vaiheeseen. Lyhyt viive vaatii organi-

saatiolta joustavuutta ja virhetulkintojen sietokykyä, mutta sitä pidetään silti kilpailuetuna (Åberg 2006, s. 130). Kantojärvi (2012, s. 216–217) perustelee samaa asiaa ihmisten näkemyseroilla onnistuneesta työpajasta. Hänen mukaan osa ihmisistä pitää työpajaa onnistuneena vain, jos työpajan jälkeen voi nähdä jotain konkreettisia aikaansaannoksia, oikeita tai väärä, heti. Osa ihmisistä puolestaan pitää nopeita työpajan jälkeisiä ratkaisuja liian perustelemattomina ja heidän mielestään asioiden tulee jäädä hautumaan joksikin ajaksi työpajan jälkeen ennen toimeenpanoa (Kantojärvi 2012, s. 216–217).

## 8 PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia osallistavien tuotteistamistyöpajojen käyttöä, käyttökokemuksia ja vaikutuksia tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavissa yrityksissä. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten käytännössä voidaan huomioida sidosryhmien erilaiset näkemykset tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tuotteistettaessa, minkälaisia vaikutuksia tuotteistamistyöpajoilla on ja minkälaiset tekijät voivat olla erilaisten vaikutusten taustalla. Tässä luvussa esitetään työn päätulokset vastaamalla lyhyesti diplomityön tutkimuskysymyksiin ja pohtimalla niiden merkitystä akateemisen tutkimuksen ja käytännön liikkeenjohdon kannalta. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen onnistumista ja rajoituksia. Lopuksi ehdotetaan tutkimuksen teon aikana nousseita ajatuksia jatkotutkimuksen tarpeesta.

### 8.1 Työn päätulokset

Seuraavaksi vastataan lyhyesti tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiin vastaamisen jälkeen tulosten pohjalta pohditaan työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tulosten merkitystä suhteessa aihealueen aiempaan tutkimukseen.

1. **Tutkimuskysymys:** Millaisia kokemuksia tietointensiivisissä yrityksissä on osallistavista työpajoista?

#### a) Mitä koettuja vaikutuksia työpajasarjasta seurasi?

Työpajasarjasta seurasi vaikutuksia *enemmän yksilö- ja ryhmätason ymmärryksen lisääntymiseen kuin konkreettisesti palvelun tuotteistamiseen ja kehittämiseen*. Ymmärrys yksilö- ja ryhmätasolla lisääntyi kehitettävästä palvelusta, näkemyksistä kehitettävään palveluun, työyhteisöstä sekä työpajatoiminnasta. Koetut vaikutukset palvelunkehitykseen liittyen olivat yhdessä yrityksessä konkreettisia, yhdessä yrityksessä vaikutuksia ei havaittu lainkaan ja kahdessa yrityksessä työpajasarjan tulokset vaikuttivat taustalla jatkokehityksessä.

#### b) Mitä koettuja haasteita ja onnistumisia työpajasarjaan liittyi?

Työpajasarjaan liittyvissä kokemuksissa oli melko paljon eroavaisuuksia riippuen yrityksestä ja henkilön toimenkuvasta. Työpajan aikaisessa toiminnassa koettiin *onnistumisia liittyen menetelmiin, ryhmään ja osallistamiseen*. Haasteet liittyivät tekijöihin työpajaa ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Työpajaa ennen haasteita aiheutti lähtötilanne työpajasarjaan ja sen arviointi sekä ryhmän heikko valmistautuminen työpajaan. Työpajan aikaiset haasteet liittyivät menetelmiin, ryhmään, työpajan kestoon ja työpajasarjaan

(aiheen käsittely, fasilitointi, työpajojen ajoitus). Merkittävin työpajasarjassa koettu haaste liittyi kuitenkin työpajan jälkeiseen aikaan: *lopputulosten heikkoon implementointiin organisaation toimintaan*. Lisäksi koko työpajasarjaan vaikuttanut haaste oli *osallistujien vajavainen motivaatio ja sitoutuminen osallistua yhteiskehittelyyn*.

Työn ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten osallistava palveluiden tuotteistaminen ja yhteiskehittely organisaatiossa koetaan ja mitä vaikutuksia yhteiskehittelyllä on. Ensinnäkin työn tulokset vahvistavat tutkimusta, jossa todetaan yhteisen ymmärryksen luonnin lopputuloksena syntyvän paitsi yhteistä ymmärrystä mutta myös ymmärrystä erilaisista näkemyksistä (Valminen & Toivonen 2011; Kantojärvi 2012, s. 26). Toiseksi, osallistavien tuotteistamistyöpajojen vaikutusten kohdistuminen enemmän ymmärryksen syntymiseen ja oppimiseen kuin konkreettiseen palvelukehitykseen toi esiin uuden näkökulman, jota tulee punnita paitsi palvelunkehityksen jatkotutkimuksessa myös käytännön palvelunkehittämisprojektien suunnittelussa. Lisäksi työpajojen tulosten implementoinnin haaste tuli ilmi tässä tutkimuksessa, mikä on täysin yhtenevä tulos julkisten palveluiden työpajamuotoista yhteiskehittelyä käsitelleen Pirisen (2014) haastattelututkimuksen kanssa. Sen sijaan Pirisen (2014) tulokset, joissa yksittäinen työpaja koetaan täysin irralliseksi osioksi oikeasta kehittämistyöstä ja organisaatioissa on vastahakoisuutta käyttää ulkopuolisia resursseja kehitykseen, eivät tässä työssä ja nimenomaan tietointensiivisten palveluiden kehittämisen kohdalla ilmenneet. Tässä työssä haastateltujen yleinen mielipide oli, että työpajamuotoinen työskentely on innostavaa ja se on oikea tapa kerätä näkemyksiä. Näin ajateltiin siitä huolimatta, että tämän tutkimuksen kohdeprojekteissa havaittiin eri syistä johtuvaa puutteellista motivaatiota yhteiskehittelyä kohtaan. Valminen ja Toivonen (2012) toteavatkin KIBS-yritysten tiettyjen piirteiden, kuten työntekijöiden korkean koulutustason, moninaisten asiakassuhteiden ja palveluiden usein konsulttimaisen luonteen, olevan vahvuuksia KIBS-yrityksen tuotteistuksessa palveluitaan sidosryhmiä osallistaen.

## 2. Tutkimuskysymys

### **Mitä selittäviä tekijöitä koetuille vaikutuksille on löydettävissä työpajoista?**

Vaikutuksia selittävät sekä työpajasarjan taustatekijät että työpajan aikaiset vuorovaikutteiset tapahtumat. *Palvelun valmiusaste ja lähestymistapa tuotteistamiseen/tuotteistamisen tavoite* ovat tekijöitä, jotka selittävät työpajojen tapahtumia ja sitä kautta myös koettuja vaikutuksia. Ensinnäkin, mikäli palvelun kehitysvaihe on hyvin pitkällä eikä kehitettävä kohde sisällä huomattavaa monitulkintaisuutta, ei ideoiva työpajasarja tuota uutta ajattelua ja ymmärrystä palvelusta. Sen sijaan palvelun aikaisesta kehitysvaiheesta sekä kehitettävän kohteen monimutkaisuudesta seuraa monitulkintaisuutta aiheeseen, jolloin työpajat vaikuttavat ymmärryksen lisääntymiseen ja sen myötä myös palvelunkehitykseen. Toiseksi, tuotteistamisen tavoitteen ollessa työpajasarjan aikana konkreettisesti palvelun tuotteistamisessa, ovat työpajasarjan tulokset implementoitavissa välittömämmin organisaation kuin työpajasarjassa, jossa tuotteistamisen ta-

voite on ymmärtää ja kiteyttää palvelun arvo. Tällöin työpajasarjan lopputuotokset vaativat vielä jatkotyöstöä ennen kuin työpajasarjan tulokset vaikuttavat organisaation tasolla.

Myös työpajojen osallistujaryhmään liittyvät asiat osoittautuivat selittäviksi tekijöiksi työpajasarjan vaikutuksille tämän työn perusteella. *Ryhmän koko sekä osallistujien taustojen monipuolisuus* osoittautuivat merkittäviksi tekijöiksi, kun arvioitiin, mitä vaikutuksia työpajasarjasta seurasi. Enemmän ymmärrystä ja oivalluksia syntyi heterogeenisestä ja isosta ryhmästä kuin pienestä ja homogeenisesta ryhmästä. Asiakasarvoon liittyvää ymmärryksen lisääntymistä seurasi työpajasarjasta, jossa asiakaslähtöisyyttä toteutettiin kutsumalla asiakkaat fyysisesti mukaan työpajatilaisuuteen.

Työn toisena tavoitteena oli lisätä ymmärrystä mahdollisista tekijöistä, jotka ovat osallistujien erilaisten kokemusten taustalla. Tuotteistamisen nostaminen yhteiskehittelyn teemaksi on vähän tutkittu aihealue, johon tämä työ toi lisää ymmärrystä. Ymmärryksen lisääntyminen aiheesta on tärkeää, sillä KIBS-sektorin kasvun esteenä nähdään sellaisen liiketoimintamallin puute, jolla asiantuntijuutta voidaan skaalata (Brax 2007). Ymmärryksen lisääntyminen asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta on askel kohti tällaista liiketoimintamallia. Työn empiirisen tutkimuksen tulokset tuovat esiin tuotteistamisen moninaiset lähestymistavat ja tavoitetilat palveluiden kehittämisessä. Tuotteistamista tehtiin joko painottuen yhteisen ymmärryksen luomiseen ja sen kiteyttämiseen tai konkreettisemmin palvelun määrittelyyn ja osittaiseen vakiointiin. Työpajoissa käytännön tasolla esille tulleet useat näkökulmat tuotteistamiseen ilmentävät myös akateemisessa tutkimuksessa havaittavaa tuotteistamisen määritelmien moninaisuutta (esim. Valminen & Toivonen 2012). Työ havainnollisti myös erilaisten taustatekijöiden merkitystä tietointensiivisten palveluiden yhteiskehittelyprojekteissa. Useat tekijät, kuten ryhmän koko ja sisältö sekä projektin johtaminen ja viestintä, nostetaan esiin projektinhallinnan kirjallisuudessa (esim. Ruuska 2001) ja jotka nyt ilmentyivät tämän tutkimuksen kohteena olleiden tuotteistamisprojektien yhteydessä. Tämän tutkimuksen asetelma tarkastella tuotteistamisprojekteja KIBS-kontekstissa osallistamisen, vuorovaikutteisen yhteisen ymmärryksen luomisen ja tietämyksen muuntumisen näkökulmista toi kuitenkin esiin tärkeitä, asiantuntijapalveluiden erityispiirteisiin liittyviä tekijöitä palveluiden tuotteistamisprojekteissa.

## 8.2 Työn merkitys käytännön liikkeenjohdolle

Seuraavaksi esitetään päätelmiä siitä, mitä työn tulokset tarkoittavat asiantuntijayrityksen kannalta. Ensinnäkin, kuten Larsen (2001) esittää, on KIBS-yrityksessä johdon tärkein tehtävä tietämyksen luomisen ja innovaatioiden kannalta järjestää mahdollisuudet organisaation oppimiselle. Osallistavan työpajasarjan järjestäminen on juuri tällaista oppimismahdollisuuksien järjestämistä asiantuntijoille. Varsinaiseen työpajasarjaan tarvitaan kuitenkin vielä projektijohtajuutta viemään projekti läpi suunnitelmista ja ih-

misten aktivoinnista aina tulosten viestimiseen ja levittämiseen saakka. Projektijohtajuudella voidaan tarttua myös tuotosten implementoinnin haasteeseen työpajasarjan jälkeen mahdollistamalla esimerkiksi avoin digitaalinen alusta, johon tuotokset, sovitut aikataulut ja tehtävät kootaan ja jossa jatketaan keskustelua asian parissa esimerkiksi reflektointitehtävien myötä.

Toiseksi, työn tulokset korostivat sitä, että osallistava tuotteistamistyöpaja ei ole irrallinen komponentti palveluiden kehittämisessä, vaan siihen liittyy moni asia ennen työpajaa ja työpajan jälkeen. Toisiin tällaisiin työpajaan liittyviin tekijöihin voidaan vaikuttaa etukäteen päätöksillä ja suunnittelulla helpommin kuin toisiin. Vaikutettavissa olevia asioita ovat esimerkiksi:

- Ryhmän kokoon ja osallistujiin liittyvät päätökset: Minkälaista tietämystä ja osallistujia kehittämiseen tarvitaan?
- Palveluiden tuotteistamisen näkökulmaan liittyvät valinnat: Pyritäänkö tuotteistamisprojektissa johonkin konkreettinen lopputuotokseen, joka otetaan käyttöön myöhemmin vai painotetaanko tuotteistamisessa yhteisen ymmärryksen luomista ja osallistamista?

Haastavampaa puolestaan on vaikuttaa yhteiskehittelyä tukevaan kulttuuriin sekä osallistujien motivaatioon ja sitoutumiseen yhteiskehittelyä kohtaan. Usean työpajatyöskentelyyn osallistuneen kokemusten perusteella toimintamalli työskennellä vuorovaikuttavasti yhdessä, tasa-arvoisesti eri hierarkkiset ja organisatoriset raja-aidat ylittäen, koettiin innostavaksi, yritykseen sopivaksi ja oikeaksi. Toimintamallin vieminen eteenpäin organisaatiossa, organisaation taustatekijät huomioiden, mahdollisesti kehittää organisaation yhteiskehittelyn kulttuuria. Positiiviset kokemukset ruokkivat osallistujien motivaatiota sitoutua jatkossa paremmin erilaisiin yhteiskehittelyn projekteihin.

Osallistavaan palvelunkehitykseen liittyviä tekijöitä on tunnistettu aiemmassakin tutkimuksessa. Taulukossa 20 tarkastellaan, miten ATLAS-projektissa (2014) tunnistetut palvelun yhteiskehittelyn ulottuvuudet ilmentyivät tässä työssä ja arvioidaan niiden tärkeyttä yhteiskehittelyssä tässä työssä tehtyjen havaintojen perusteella. Huomataan, että useimmat ulottuvuudet ilmenivät tässä työssä erittäin vahvoina ja tärkeinä.



**Taulukko 20.** *Palveluiden kehittämisen ulottuvuuksien ilmeneminen ja tärkeyden arviointi tämän tutkimuksen tulosten perusteella (mukailtu lähteestä ATLAS-projekti 2014)*

	Ulottuvuus	Selite	Tärkeys*	Arvio diplomityön tulosten perusteella ulottuvuudesta
1	Projektin alkuunpanija	Mistä motivaatio muutokselle alun perin on lähtenyt? Projektin aloitus voi olla johtaja-, työntekijä- tai asiakasvetoinen.	x	Ei ilmentynyt tämän työn aineiston perusteella vahvasti.
2	Lopputuloksen avoimuuden taso	Onko projekti ongelmanratkaisukeskeinen ja lopputuloksen tavoite määritetty vai onko projekti tutkiva, jolloin tavoitetta lopputulokselle ei ole määritetty.	xxx	Työpajoissa keskityttiin enemmän ymmärryksen lisääntymiseen ja oppimiseen kuin ongelmanratkaisuun. Ero näiden välillä tärkeää ymmärtää, jotta tutkivan ja yhteiseen ymmärrykseen tähtäävän projektin lopputuloksen keskeneräisyys käytäntöihin implementoitavuuden kannalta on hyväksyttävää.
3	Muutoksen tarve	Mitä muutoksia tai vaikutuksia projektilla tavoitellaan?	xxx	Aiheen tärkeys ja tarve tuotteistamiselle oli tärkeä tekijä koko projektin yli kantavan osallistujien motivaation sekä sitoutumisen kannalta ja lopulta projektin vaikuttavuuden kannalta.
4	Tietämyksen erilaisuus	Minkälaista tietämystä tarvitaan projektiin?	xxx	Monessa työpajassa jokin näkökulma jäi puuttumaan työpajoista, mikä saattoi vaikuttaa lopputuloksen laatuun ja sen implementoitavuuteen organisaatioon.
5	Intressien erilaisuus	Sidosryhmillä on erilaisia intressejä. Kenen intressit vaikuttavat ja miten ne huomioidaan?	xxx	Erilaiset näkemykset asiasta tulivat ilmi monessa työpajassa. Sama aihe ei voi olla kaikille tärkein intressi, miten motivoida eri sidosryhmät erilaisine intresseineen yhteiskehittelyyn?
6	Vallan jakautuminen	Miten päätösvalta jakautuu projektin osallistujien kesken?	x	Fasilitoitu prosessi vähentää päätöksenteon henkilöitymistä työpajan aikana.
7	Yhteiskehittelyn tyyppi/tavoite	Onko yhteiskehittelyn tavoitteena tuoda erilaiset ihmiset yhteen, esittää erilaisia näkökulmia, saavuttaa yhteinen ymmärrys, tuottaa uusia ideoita vai täsmentää ideoita? Tavoite vaikuttaa menetelmien valintaan.	xxx	Erittäin oleellista selvittää paitsi työpajan sisällölliset tavoitteet niin myös tavoite osallistujien käyttäytymiselle työpajassa: halutaanko ideointia, kokemusten jakamista, ratkaisuja, konkreettisia toimintamalleja vai jotain muuta?
8	Kontekstista riippuvat tekijät	Yhteiskehittelyyn vaikuttavat käytännön tekijät ja ominaisuudet, kuten resurssit sekä yksilöiden henkilökohtaiset intressit ja persoonallisuudet.	xxx	Kontekstista riippuvat tekijät eli tässä työssä lähtötilanne työpajasarjaan oli merkittävä ulottuvuus, esim. ryhmän koko ja osallistujat, kehitettävän palvelun luonne, palvelun kehittämisen aste.
9	Lopputuotokset	Mitä muille jaettavia lopputuotoksia projektista saadaan?	xxx	Lopputuotosten laatu vaikuttaa osaltaan siihen, toimivatko tuotokset rajakohteina ("boundary objects") työpajasarjan jälkeen ja miten työpajan tuloksia saadaan implementoitua organisaation käyttöön.
10	Tulosten implementointi	Miten tulokset implementoidaan ja kuka siitä on vastuussa?	xxx	Tulosten implementointi organisaation käyttöön huomattiin haasteeksi. Tarvitaan projektijohtajuutta sekä motivaatiota.

\*selite: x=ulottuvuuden merkitys vähäinen tässä työssä, xx=merkittävä ulottuvuus tässä työssä, xxx=hyvin merkittävä ulottuvuus tässä työssä

Kolmanneksi nostetaan esiin työpajasarjan onnistuminen. Jo varhaisessa vaiheessa tämän työn tekemistä tuli selväksi, että onnistumisen tai epäonnistumisen mittaristoa työpajasarjalle on vaikea määrittää. Ennalta asetettujen työpajasarjan tavoitteiden täyttyminen tai täyttymättä jääminen eivät yksinään riitä määrittämään työpajasarjan onnistumista. Työpajan vuorovaikutteisudessa ilmeni nimittäin se rikkaus, että työpajan vaikutuksena ja tuloksena saattoi ilmetä myös ennalta odottamattomia ja tavoittelemattomia asioita liittyen esimerkiksi yksilön oivallukseen tai työyhteisön ominaisuuksien ja ristiriitojen esille tulemiseen. Tällaisten vaikutusten merkitystä suhteessa työpajalle asetettuihin tavoitteisiin on vaikeaa ja tarpeetonta arvottaa.

Viimeisen huomion myötä palataan vielä havaittuun tutkimukselliseen aukkoon, jota tämä tutkimus osaltaan pyrki alun täyttämään. Palvelututkimuksessa oli tunnistettu tarve osallistaa asiakkaat ja muut palveluun liittyvät sidosryhmät kehittämiseen (esim. Toivonen 2004; Sundbo & Toivonen 2011; Valminen & Toivonen 2012), mutta käytännön keinoja mahdollistaa vuoropuhelu sidosryhmien välille oli tutkittu vähemmän ja usein tutkitut keinot eivät täysin huomioineet KIBS-palveluiden luonnetta, kuten henkilösidonaisuutta ja monitulkintaisuutta. Tässä tutkimuksessa esitettyjen positiivisten kokemusten ja vaikutusten perusteella vuorovaikutteisen yhteiskehittelyn toimintamallin käytön jatkaminen ja toimintamallin kehittäminen edelleen on suotavaa, mutta huomioden kuitenkin tutkimuksessa esiintuodut yritykseen ja kehittämisen kohteeseen liittyvät tekijät.

### 8.3 Tutkimuksen onnistumisen tarkastelu

Tässä työssä käytetty triangulaatio aineiston ja tutkimusmenetelmien suhteen lisää tutkimuksen validiteettiä, kun samaa ilmiötä on tutkittu vertaamalla erilaisia aineistoja eri menetelmin (Yin 2009, s. 114–117). Tässä työssä on verrattu videoilta ja ääninauhoista tehtyjä havaintoja tutkijoiden havainnointiin. LEAPS-tutkijat havainnoivat työpajan koko tilaa toisin kuin minä, jonka havainnot perustuvat kuvattuun ja äänitettyyn materiaaliin. LEAPS-tutkijoille oli myös muodostunut työpajasarjaa edeltävissä suunnittelupalavereissa ja keskusteluissa yritysedustajien ja fasilitaattorien kanssa sekä välittömästi työpajaa ennen käytävässä epävirallisessa vuorovaikutuksessa jonkinlaisia käsityksiä työpajaan osallistuvista ihmisistä, heidän välisistä suhteista, valta-asemista ja muista taustalla vaikuttavista tekijöistä. Näin LEAPS-tutkijoiden havainnointiin ja dokumentointiin vaikuttavat laajemmat seikat kuin omiin havaintoihini. Esimerkiksi työntekijöiden motivoinnin onnistumisen arvioiminen on vajavaista, sillä en tiedä, miten LEAPS-projekti ja tuotteistaminen yhteiskehittelyn menetelmin on yrityksissä alkujaan esitetty ja miten ihmisiä on motivoitu ja aktivoitu ennen työpajan tallennuksen aloittamista.

Seurantahaastatteluiden ja kyselyiden perusteella selvitettiin, mitä koettuja vaikutuksia, haasteita ja onnistumisia työpajoihin liittyi. Aineistonkeruutapa korostaa subjektiivisuutta. Erityisesti kyselylomakkeiden numeroarviot olivat lähes jokaisen yrityksen, työ-

pajan ja kysytyn aiheen kohdalla todella hyviä, ja sen palautteen mukaan työpajoissa syntyi uusia oivalluksia, uutta ajattelua ja uutta yhteistä ymmärrystä jokaiselle ryhmälle runsaasti (keskiarvo arvioissa yli 4, asteikko 1–5). Sen sijaan seurantahaastatteluissa työpajoja pohdittiin kriittisemmin ja arvioitiin, että uutta ajattelua olisi kaivattu enemmän. Välittömän palautteen numeroarviot ovat erityisen positiivisia luultavasti siksi, että välittömästi hyvän ja innostavan ilmapiirin työpajan jälkeen osallistujat kokivat ryhmääntymisen ja yhdessä tekemisen positiivista tunnetta täyttäessään lomaketta, kun taas puoli vuotta työpajojen jälkeen seurantahaastatteluissa työpajoihin liittynyt yhteisöllinen innostus oli jo laskenut. Toisaalta puoli vuotta on myös pitkä aika muistaa työpajasarjaan liittyviä asioita ja eritellä niitä haastattelutilanteessa. Tämä voi osaltaan selittää sitä, että monen haastatellun mukaan työpajojen tulokset vaikuttivat taustalla palvelukehityksessä, mutta eivät osanneet tarkemmin eritellä, miten.

Työn yleistettävyyttä tietointensiivisten yritysten palvelukehitykseen rajoittavat ainakin kaksi asiaa liittyen empiirisen tutkimuksen aineistoon sekä tutkimuksen luonteeseen. Ensinnäkin, aineisto eri yritysten välillä ei ollut täysin vertailukelpoista keskenään. Esimerkiksi työpajoihin osallistuneita haastateltuja oli eri määrä eri yrityksissä eikä haastateltuja valittu tasaisesti kaikista työpajoihin osallistuneista sidosryhmistä, vaan palvelunkehittäjien osuus painottui, jopa niin, että yhdessä yrityksessä haastateltiin vain palvelunkehittäjiä. On luonnollista, että tällaisessa tapauksessa kokemukset ja koetut vaikutukset ovat suppeampia kuin tapauksessa, jossa otos on ollut sekä lukumäärältään että otoksessa esiintyneiden työnkuvien vaihtelultaan laajempi. Toinen työn tulosten, erityisesti vaikutuksia selittävien tekijöiden, yleistettävyyttä heikentävä asia on ilmiön taustalla vaikuttavien tekijöiden suuri määrä, jolloin on vaikeaa yksiselitteisesti todeta jonkin asian selittävän toista asiaa. Tämä haaste on yleinen organisaatiotutkimuksessa arvioitaessa ilmiöiden keskinäisiä vaikutussuhteita (Aguinis 2002). Huolimatta työn tulosten yleistettävyyden rajoituksista, onnistuttiin tässä diplomityössä tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti lisäämään ymmärrystä tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistamisesta eri sidosryhmiä osallistaen. Lisää tutkimusta eri sidosryhmien vuorovaikutuksen mahdollistamisesta ja tarpeesta erilaisissa KIBS-konteksteissa tarvitaan vielä ilmiön kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen. Tämän tutkimuksen tekemisen myötä syntyneitä jatkotutkimusehdotuksia esitetään seuraavaksi.

## 8.4 Jatkotutkimuksen tarve

Diplomityössä huomattiin, että työpajasarjan tulosten jalkautuminen organisaation toiminnaksi on merkittävä haaste. Tähän haasteeseen jatkotutkimuksessa olisi tartuttava. Miten varmistetaan, että yhteiskehittelyn myötä syntynyt ymmärrys asiantuntijapalvelusta ja siihen liittyvistä erilaisista näkemyksistä vaikuttavat konkreettisesti palvelukehitykseen? Mielenkiintoista olisi tutkia, minkälaiset yhteiskehittelyn konkreettiset lopputuotokset toimivat yhteistä ymmärrystä eri ryhmien välille lisäävinä rajakohteina työpajasarjan jälkeen ja minkälaiset eivät.

Tässä diplomityössä tarkasteltiin, mitä koettuja vaikutuksia tuotteistamistyöpajojen sarjalla oli palveluntarjoajayritykselle. Työn rajaukset nostavat esiin kaksi tarvetta jatkotutkimukselle. Ensinnäkin, koska tässä työssä rajoituttiin tarkastelemaan vaikutuksia palveluntarjoajan näkökulmasta, olisi mielenkiintoista myös tutkia, miten asiakkaat kokevat yhteiskehittelyn ja osallistumisen tuotteistamisprojektiin. Toiseksi, koska tässä työssä rajoituttiin koettujen vaikutusten analysointiin, olisi tarpeellista tutkia myös, mitä mitattavissa olevia vaikutuksia tuotteistamisella on. Erityisesti, kun tuotteistamisen perimmäisenä tavoitteena on kilpailukykyinen liiketoiminta (Jaakkola et al. 2009), olisi mielenkiintoista tarkastella, onko tuotteistamisella mitattavissa olevia vaikutuksia liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Tuotteistamisen vaikutuksista on tehty tutkimusta aiemminkin, esimerkiksi Valminen & Toivonen (2012) tutkivat KIBS-yritysten tuottavuutta tarkastelemalla neljän pienen KIBS-yrityksen konsulttivetoisia, työpajamuotoisia tuotteistusprojekteja. Tutkimus osoitti, että osassa tarkastelun kohteena olleista yrityksissä tuotteistamisen vaikutukset olivat mitattavissa liikevaihdon kasvuna, uusina asiakkaina ja uusina markkina-alueina.

## LÄHTEET

- Aalto, T., 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki, Finn Lectura. 152 s.
- Aguinis, H., 2002. Estimation of Interaction Effects in Organization Studies. *Organizational Research Methods*, 5(3), ss. 207–211.
- Alam, I. & Perry, C., 2002. A customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing*, 16(6), ss. 515–534.
- Arantola, H., 2010. Palveluiden Suomi. EVA raportti. Helsinki, Taloustieto Oy. 73 s.
- Arrighi, C. & Ferrario, R., 2008. Abductive Reasoning, Interpretation and Collaborative Processes. *Foundations of Science*, 13(1), ss. 75–87.
- ATLAS-projekti, 2014. The Dimensions of Service Co-creation Summary. Saatavilla: <http://atlas-research.fi/wp-content/uploads/2014/06/ATLASdimensionreport.pdf>
- Barron, B. & Engle, R.A., 2007. Analyzing Data Derived From Video Records. Teoksessa Derry, J.S. (edit.) *Guidelines for Video Research in Education*, ss. 24–33.
- Bechky, B.A., 2003. Sharing Meaning Across Occupational Communities : The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*, 14(3), ss. 312–330.
- Bettencourt, L.A., Ostrom A.L., Brown S.W. & Roundtree R.I., 2002. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 44(4), ss. 100–128.
- Bettiol, M., Maria, E. Di & Grandinetti, R., 2012. Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), ss. 550–562.
- Brax, S.A., 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus. Helsinki, Tekes. 63 s.
- Carlile, P.R., 2004. Transferring, Translating , and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), ss. 555–568.
- Chesbrough, H.W., 2003. Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, Harvard Business Press. 227 s.
- Clark, H.H. & Brennan, S.E., 1991. Grounding in communication. Teoksessa Resnick, L. B., Levine J. M. & Teasley S. D. (edit.) *Perspectives on Socially Shared Cognition*, ss. 222–233. American Psychological Association.

- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E., 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), ss. 522–537.
- De Jong, J.P.J. & Kemp, R., 2003. Determinants of Co-workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), ss. 189–212.
- Den Hertog, P., 2000. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), ss. 491–528.
- Denison, D.R., 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), ss. 619–654.
- Droege, H., Hildebrand, D. & Heras Forcada, M.A., 2009. Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*, 20(2), ss. 131–155.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I., 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), ss. 107–121.
- Edvardsson, B. & Olsson, J., 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, 16(2), ss. 140–164.
- Engeström, Y., 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere, Vastapaino. 175 s.
- Fredrickson, B.L., 2003. The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 91, ss.330–335.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K., 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), ss. 433–448.
- Grönroos, C., 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Espoo, Weilin+Göös. 338 s.
- Harisalo, R. & Miettinen, E., 2010. *Luottamus: pääomien pääoma*. Tampere, Tampere University Press. 189 s.
- Hasu, M., Saari, E. & Mattelmäki, T., 2011. Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (edit.) *User-based Innovation in Services*, ss. 251–280. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Heinonen, S., Pentti, P. & Klingberg, R., 2011. *Kaikkien aivot käyttöön*. Helsinki, WSOYpro. 298 s.
- Helkkula, A. & Holopainen, M., 2011. Service innovation as an experience: differences between employee and user narratives. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M.

- (edit.) *User-based Innovation in Services*, ss. 281–302. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi. 448 s.
- Holopainen, M. & Helminen, P., 2011. User-based service innovation including a futures perspective: a case study with four methods. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (edit.) *User-based Innovation in Services*, ss. 303–322. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Hyötyläinen, M. & Möller, K., 2007. Service packaging: key to successful provisioning of ICT business solutions. *Journal of Services Marketing*, 21(5), ss. 304–312.
- Jaakkola, E., 2011. Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), ss. 221–230.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V., 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua Opas yrityksille*. Helsinki, Tekes.
- Jarzabkowski, P., LeBaron, C., Phillips, K. & Pratt M., 2014. Call for Papers: Feature Topic: Video-Based Research Methods. *Organizational Research Methods*, 17(1), ss. 3–4.
- Kantojärvi, P., 2012. *Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki, Talentum. 280 s.
- Kellogg, K.C., Orlikowski, W.J. & Yates, J., 2006. Life in the Trading Zone : Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. *Organization Science*, 17(1), ss. 22–44.
- Kesting, P. & Ulhøi, J.P., 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), ss. 65–84.
- Kinnunen, R., 2004. *Palvelujen suunnittelu*. Helsinki, WSOY. 156 s.
- Knudsen, M.P. & Mortensen, T.B., 2011. Some immediate – but negative – effects of openness on product development performance. *Technovation*, 31(1), ss. 54–64.
- Kolehmainen, S., 2001. *Work organisation in high-tech IT firms*. Työraportteja 62/2001, Sitra. Tampere, Work Research Centre.
- Kopra, M.-J., 2012. *Facilitating Experience-based Learning in Groups : A Method for Capturing Lessons Learned*. Tampere University of Technology. 240 s.
- Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M., 2002. The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals. *International Studies of Management & Organization*, 32(2), ss. 70–91.

- Larsen, J.N., 2001. Knowledge, Human Resources and Social Practice: The Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System. *The Service Industries Journal*, 21(1), ss. 81–102.
- Leiponen, A., 2005. Organization of Knowledge and Innovation: The Case of Finnish Business Services. *Industry and Innovation*, 12(2), ss. 185–203.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S., 2005. *Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki, WSOY. 154 s.
- Lichtenhaler, U., 2011. Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), ss. 75–94.
- Lovelock, C. & Gummesson, E., 2004. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), ss. 20–41.
- Lubit, R., 2001. Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 29(4), ss. 164–178.
- Luckmann, T., 2012. Some Remarks on Scores in Multimodal Sequential Analysis. Teoksessa Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J. & Soeffner, H.-G. (edit.), ss. 29–34. Frankfurt am Main, Peter Lang.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki, Tietosanoma. 232 s.
- Maitlis, S., 2005. The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), ss. 21–49.
- Maitlis, S. & Lawrence, T.B., 2007. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), ss. 57–84.
- Miles, I., 2005. Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, 7(6), ss. 39–63.
- Miles, M.B. & Huberman, M.A., 1994. *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nambisan, S., 2002. Designing Virtual Customer Environments for New Product Development : Toward a Theory. *Academy of Management Review*, 27(3), ss. 392–413.
- Nicolajsen, H.W. & Scupola A., 2011. KIBS and their users as co-creators of breakthrough innovation. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (edit.) *User-based Innovation in Services*, ss. 101–120. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.



- Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), ss. 14–37.
- Nonaka, I. & Konno, N., 1998. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), ss. 40–54.
- Nordlund, H., 2009. Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation. Academic dissertation. Tampere, University of Tampere. 195 s.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K., 2009. From meaning making to joint construction of knowledge practices and artefacts – A triological approach to CSCL. Teoksessa C. O'Malley, C., Suthers, D., Reimann, P. & Dimitracopoulou, A. (edit.) *Computer Supported Collaborative Learning Practices: CSCL2009 Conference Proceedings*, ss. 83-92. International Society of the Learning Sciences (ISLS), Rhodes, Creek.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P., 2012. *Uutta arvoa palveluista*. Helsinki, Taloustieto Oy. 117 s.
- Pavelin, K., Pundir, S. & Cham, J. A., 2014. Ten Simple Rules for Running Interactive Workshops. *PLoS Computational Biology*, 10(2), ss. 1–5.
- Pea, R. & Lemke, J., 2007. Sharing and Reporting Video Work. Teoksessa Derry, J.S. (edit.) *Guidelines for Video Research in Education*, ss. 34–46.
- Pedrosa, A. 2009. Motivating Stakeholders for Co-created Innovation. Teoksessa Lavigne, D. (edit.) *OSBR.ca The Open Source Business Resource: December 2009*, ss. 35–39.
- Pirinen, A., 2014. The barriers and enablers of service co-creation. *ATLAS – a map for future service co-development –projektin raportti*. Aalto Yliopisto, Muotoilun laitos. 52 s.
- Rekola, K. & Haapio, H., 2009. Industrial services and service contracts : a proactive approach. Helsinki, Teknologian info Teknova. 200 s.
- Rekola, K. & Rekola, H., 2007. *Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona*. Helsinki, Teknologian info Teknova. 120 s.
- Ruuska, K., 2001. *Projekti hallintaan*. Jyväskylä, satku.fi. 198 s.
- Ryan, R. & Deci, E., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), ss. 54–67.
- Sanders, E.B., Brandt, E. & Binder, T., 2010. A Framework for Organizing the Tools and Techniques of Participatory Design. *PDC 2010*, 29.11.–3.12.2010, Sydney, Australia. ss. 1–4.
- Sanders, E.B.-N. & Stappers, P.J., 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), ss. 5–18.

- Sanders, L. & Simons, G., 2009. A Social Vision for Value Co-creation in Design. Teoksessa Lavigne, D. (edit.) OSBR.ca The Open Source Business Resource: December 2009, ss. 27–34.
- Santos-Vijande, M.L., González-Mieres, C. & López-Sánchez, J.Á., 2013. An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), ss. 86–102.
- Schubert, C., 2012. Video Analysis of Practice and the Practice of Video Analysis. Selecting field and focus on videography. Teoksessa Knoblauch, H., Schnettler, B., Raab, J. & Soeffner, H.-G. (edit.), ss. 115–126. Frankfurt am Main, Peter Lang.
- Silverman, D., 2010. *Doing qualitative research : a practical handbook*. London, SAGE Publications. 456 s.
- Sipilä, J., 1996. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Helsinki, WSOY. 151 s.
- Smith, A.M. & Fischbacher, M., 2000. Stakeholder involvement in the new service design process. *Journal of Financial Services Marketing*, 5(1), ss. 21–31.
- Smith, G.F., 1988. Towards a heuristic theory of problem structuring. *Management Science*, 34(12), ss. 1489–1506.
- Star, S., 2010. This is Not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept. *Science, Technology & Human Values*, 35(5), ss. 601–617.
- Star, S.L. & Griesemer, J.R., 1989. Institutional Ecology, “Transalations” and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), ss. 387–420.
- Stigliani, I. & Ravasi, D., 2012. Organazing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), ss. 1232–1259.
- Sundbo, J., 1996. The balancing of empowerment. *Technovation*, 16(8), ss. 397–409.
- Sundbo, J. & Toivonen, M. (edit.), 2011. *User-based innovation in services*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing. 419 s.
- Toivonen, M., 2004. Expertise as business Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business servises (KIBS). Espoo, Monikko Oy. 287 s.
- Tseng, C.-Y., Pai, D.C. & Hung, C.-H., 2011. Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), ss. 971–983.
- Tuominen, T., 2006. *Sitran innovatiiviset työpajat –hankkeen esiselvitys*. BIT Tutkimuskeskus. 59 s.

- Tuominen, T., 2013. Innovation and development activities in professional service firms - a role structure perspective. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 16/2013. Espoo, Aalto University School of Science. 236 s.
- Tuominen, T. & Martinsuo, M., 2011. LEAPS – Leadership in the Productisation of Services Tutkimussuunnitelma. 47 s.
- Tuominen, T. & Toivonen, M., 2011. Studying Innovation and Change Activities in Kibs Through the Lens of Innovative Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(2), ss. 393–422.
- Valminen, K. & Toivonen, M., 2011. Towards user-based productization in services. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (edit.) *User-based Innovation in Services*, ss. 375–393. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Valminen, K. & Toivonen, M., 2012. Seeking efficiency through productisation: A case study of small KIBS participating in a productisation project. *The Service Industries Journal*, 32(2), ss. 273–289.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F., 2004a. Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68, ss. 1–17.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F., 2004b. The Four Service Marketing Myths. *Journal of Service Research*, 6(4), ss. 324–335.
- Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA :: SAGE Publications.
- Weick, K.E., Sutcliffe, M. & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), ss. 409–421.
- Wemmerlöv, U., 1990. A Taxonomy for Service Processes and its Implications for System Design. *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), ss. 22–40.
- Wetter-Edman, K., 2014. Design for Service A framework for articulating designers' contribution as interpreter of users' experience. *ArtMonitor Doctoral Dissertations and Licentiate Theses No 45*. Gothenburg, University of Gothenburg. 248 s.
- Yin, R.K., 2009. *Case study research : design and methods*. Los Angeles, SAGE Publications. 219 s.
- Åberg, L., 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki, Management Institute of Finland. 223 s.

## LIITE 1: Työpajoissa käytetyt yhteiskehittelyn menetelmät

Liitteessä kuvataan 13 yhteiskehittelyn menetelmää, joita työpajoissa käytettiin. Kustakin menetelmästä esitetään sen tavoite, mihin tuotteistamisen syklimäisen prosessimallin vaiheeseen (esitetty alaluvussa 4.1, kuvassa 8) menetelmä soveltuu sekä miten menetelmää käytetään. Taulukossa 6 sekä työpajojen tapahtumien kuvauksissa (molemmat esitetty alaluvussa 4.2.2) kuvataan, miten menetelmiä käytettiin eri työpajoissa.

### 1. Tarina

**Tavoite:** Vangita ihmisten kokemukset ja ajatukset palveluun liittyen elävästi ja aidosti ilman, että niiden vivahteet hukkuvat asialliseen työelämän tekstiin ja palvelun määrittelyyn. Tarinat jäävät osallistujien mieleen.

**Vaihe:** Ideointi, kartoitus, kiteytys

**Käyttö:** Tarinamenetelmää voidaan käyttää monella tavalla, riippuen siitä, mitä sillä tavoitellaan. Osallistujat voivat kirjoittaa tarinan joko omasta työroolissaan tai kuvittelussa roolissa ja tarinan sisältö voi olla kuvitteellista tai se voi kuvata todellista nykytilaa. Tarinoita voidaan kirjoittaa esitehtävänä työpajaan tai niiden kirjoittamiseen voidaan varata aika työpajassa. Tarinat luetaan ääneen muille osallistujille, jolloin muut kuuntelevat niitä poimien niistä ennalta sovittuja asioita ylös.

### 2. Ihannemalli/3d-prototyyppi

**Tavoite:** Pohtia ihannepalvelun tärkeiden ulottuvuuksia ja ilmentää niitä fyysisessä mallissa. Auttaa luomaan yhteistä käsitystä palvelusta.

**Vaihe:** Kiteytys

**Käyttö:** Pienryhmissä mietitään ihannepalvelun tärkeimmät ominaisuudet ja kirjaetaan ylös. Sen jälkeen pienryhmille annetaan paljon askartelutarvikkeita, joista ryhmät rakentavat fyysisen, heidän ihannepalveluaan ilmentävän mallin. Lopuksi sekä kirjoitettu malli että fyysinen malli esitetään muille ryhmille.

### 3. Aikajana

**Tavoite:** Johdatella osallistujat toimialan kehitykseen ja kehitysnäkymiin

**Vaihe:** Kartoitus

**Käyttö:** Seinälle kiinnitetään iso (kokoluokka 10x2m) paperi vaakatasoon ja piirretään siihen aikajana. Aikajanalle merkitään muutama vuosiluku karkeaksi raamiksi. Osallistujat kirjaavat aikajanalle toimialan kehitykseen liittyneitä, sekä henkilökohtaisesti että toimialan kannalta, merkittäviä tapahtumia. Muotoutuneesta aikajanasta keskustellaan ja pohditaan yhdessä, miten se viestii osallistujille mahdollisista tulevista alan kehityssuunnista.

#### 4. Hissipuhe

**Tavoite:** Viestin tiivistäminen ja tärkeiden asioiden priorisointi

**Vaihe:** Kiteytys

**Käyttö:** Osallistujille varataan aikaa kirjoittaa muutaman minuutin mittainen puhe, jossa hän tiivistää haluamallaan tavalla oleellisen viestin työpajassa puhutusta asioista. Hissipuheet esitetään muille ja ne voidaan tallentaa videolle mahdollista jatkokäyttöä ajatellen.

#### 5. Ryhmämessut/arvioiva kokeileminen

**Tavoite:** Arvioida pidemmälle kehitetyn palvelun tai prosessin prototyyppiä isossa ryhmässä. Kerätä ideoita, kommentteja ja ajatuksia.

**Vaihe:** Simulointi, arviointi

**Käyttö:** Pienryhmät kiertävät rasteilla, joissa keskustellaan rastin fasilitaattorin ohjeistuksella rastin teemasta eli jostain palvelun tai prosessin osa-alueesta. Rasteilla pienryhmä arvioi, kommentoi ja ideoi teemaa, jonka jälkeen ryhmä siirtyy seuraavalle rastille. Uudella rastilla ryhmä pääsee keskustelemaan uudesta teemasta, jota edellinen ryhmä jo ehti työstää eteenpäin. Rastien fasilitaattorit kirjaavat keskustelun pääkohtia ylös fläppitaululle.

#### 6. Analogiat

**Tavoite:** Stimuloida osallistujat työpajaan ja irtauttaa nykytilanteesta ja -rooleista

**Vaihe:** Ajatusten ravistelu

**Käyttö:** Voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Ryhmä voi keksiä itse analogioita, miten vastaavaa palveluideaa käytetään jollain toisella toimialalla tai ryhmälle voidaan antaa valmiita analogioita, esimerkiksi vastaavia palveluita, tutustuttavaksi.

#### 7. Syy-seuraus-ratkaisukaavio

**Tavoite:** Ymmärtää asiakkaan haasteita syvällisesti.

**Vaihe:** Kartoittaminen, ideointi, kiteytys

**Käyttö:** Asiakkaat kirjaavat omia kokemuksiaan aihekentän haasteista tarralapuille. Kokemuksista kerrotaan muille ja kiinnitetään tarralaput isolle paperille. Keskustellen mietitään, mitä ovat ilmiöissä oireita ja mitkä syitä, ja muut asiakkaat voivat osallistua keskusteluun reflektoiden oman organisaation näkökulmasta. Nuolien ja lisättyjen tarralappujen avulla alkaa muodostua syy-seurauskaavio. Tämän jälkeen toisen värisille tarralapuille asiakkaat ja palveluntarjoajat miettivät yksilötyönä, miten kaavion pulmatilanteista voisi palvelun avulla ratkaista. Myös nämä laput käydään keskustellen läpi ja kiinnitetään lappuja kaavioon. Lopuksi kaavio voidaan kiteyttää ”kulkemalla” jokin syy-seuraus-ratkaisuketju läpi ja miettien kyseiseen ketjuun sopiva tarina omasta organisaatiosta.

## 8. Ongelmat-tarpeet-ratkaisut -ryhmittely

- Tavoite:** Analysoida asiakastietoa ja ideoida uusia rooleja yrityksen palvelulle: Tavoitteena ymmärtää, mitä nykyisessä palvelussa on asiakkaille arvokasta ja miten sitä pitäisi kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.
- Vaihe:** Kartoitus, ideointi, kiteytys
- Käyttö:** Asiakastyöpajan tuloksia kerrotaan tarinoiden ja muiden havainnoin muodossa. Näistä tiedoista kerätään pääkohtia ylös tarralapuille siten, että yksi ryhmä poimii kuulemiaan ongelmia, toinen ryhmä poimii tarpeita ja kolmas poimii ratkaisuja. Ryhmät esittävät havaintonsa toisille ja havaintoja luokitellaan ja ryhmitellään. Uusissa, sekoitetuissa pienryhmissä mietitään aiemman työstön perusteella yrityksen uutta roolia palveluntarjoajana. Lopuksi pienryhmien ideat esitetään.

## 9. Täsmentyvä keskustelukierros

- Tavoite:** Luoda yhteinen ymmärrys palvelun tärkeimmistä kehittämistarpeista, tavoitteista tai ideoista huomioiden kaikkien osallistujien ajatukset.
- Vaihe:** Ideointi, kiteytys
- Käyttö:** Ensin yksilötyönä kirjataan käsiteltävästä aiheesta (esim. tuotteistamisen tavoitteet) omasta mielestä tärkeimmät asiat ylös. Sitten pareittain kerrotaan asiat toiselle ja keskustellen päätetään tärkeimmät. Kukin pari kertoo ääneen vuoron perään yhden kirjaamistaan tärkeimmistä asioista. Kun kaikkien parien asiat on esitetty ja kirjattu fläppitaululle jokainen pari valitsee niistä 3-4 tärkeintä asiaa ja merkitsee nämä esimerkiksi plussina fläppitaululle kyseisten asioiden kohdalle. Eniten plussia saaneista voidaan vielä keskustella tai valita ne seuraavaan vaiheeseen jatkotyöstettäväksi.

## 10. Priorisointi luokittelemalla ja järjestelemällä

- Tavoite:** Simuloida asiakastarpeiden keräämistä ja priorisointia käytännössä, tunnistaa priorisointiperiaatteita
- Vaihe:** Kiteytys, simulointi
- Käyttö:** Osallistujaryhmä jaetaan kahtia. Ensimmäinen ryhmä priorisoi asiakastarpeita jakamalla ne ensin kolmeen luokkaan (kriittiset, tärkeät, vähemmän tärkeät) ja priorisoimalla tarpeet järjestykseen kunkin luokan sisällä. Toinen ryhmä priorisoi ensin järjestämällä kaikki tarpeet tärkeimmästä vähiten tärkeään, jonka jälkeen ne luokiteltiin kolmeen luokkaan vastaavasti kuin ensimmäisessä ryhmässä. Molemmissa ryhmissä priorisointi tehtiin ensin yksilötyönä, sitten parityönä ja lopuksi parit jakoivat omia kokemuksiaan priorisoinnista toisille. Lopuksi kaksi ryhmää yhdistettiin ja uu-

sisä pienryhmissä refleктоitiin priorisointiharjoituksen kokemuksia ja ryhmien ajatuksia kerättiin fläppitaululle.

### 11. Priorisointi investoimalla

**Tavoite:** Priorisoida kehiteltyjä ideoita

**Vaihe:** Kiteytys

**Käyttö:** Priorisoitavat ideat on kirjattu taululle ja kunkin idean ohessa on tasku rahaa varten. Kukin osallistuja saa summan leikkirahaa, jonka he voivat käydä sijoittamassa kehitysideoille oman näkemyksensä mukaisesti, vaikka kaikki rahat yhdelle idealle tai pieniä summia monelle idealle. Sitten rahatukut lasketaan ja syntyy priorisoitu listaus kehitysideoita. Investoinnista voidaan keskustella lopuksi ryhmän kesken.

### 12. Taukokävely

**Tavoite:** Haukata happea työpajatyöskentelyn lomassa ja ideoida keskustellen yhdessä lisää vapaasti

**Vaihe:** Ideointi

**Käyttö:** Osallistujat lähtevät pareittain taukokävelylle. Aikaa annetaan kymmenisen minuuttia, jonka aikana he voivat keskustella ja ideoida lisää työpajan aiheesta tai vain nauttia ulkoilmasta, jos ideoita ei tunnu syntyvän. Paperi ja kynä kannattaa varata mukaan, jos ideoita alkaakin syntyä.

### 13. Arvohavainnot asiakaskokemuksista

**Tavoite:** Ymmärtää asiakkaiden kokemuksia

**Vaihe:** Kartoittava

**Käyttö:** Osallistujat kirjaavat työpajan esitehtävänä asiakastapaamisessa havainnot ja päätelmiä asiakkaiden kokemuksista palveluun liittyen. Nämä havainnot esitetään työpajassa muille osallistujille ja muut kirjaavat kuulemansa mukaan tarrapaluille asioita asiakasarvosta. Tarralappuihin kerätyt asiat esitetään muille. Ryhmässä keskustellen ryhmitellään ja priorisoidaan laput.

## LIITE 2: Haastattelurunko työpajasarjaa käsittelevän teeman osalta

### Teema 1: LEAPS-menetelmäkokeilut

- Miten fasilitoidut tuotteistamisen menetelmäkokeilut onnistuivat?
  - Mitä **työpajoista** jäi erityisesti mieleen? (Positiivinen/negatiivinen asia)
  - Mikä **kokeilluista menetelmistä** jäi erityisesti mieleen? Miksi?
  - Oletteko vieneet jotain työpajoissa syntynyttä **idea**a eteenpäin? Mitä? Miten sen kanssa on edetty?
  - Mitä muuttaisit menetelmäkokeiluista?
- Miten kokeillut menetelmät soveltuvat yrityksenne kulttuuriin/toimintatapaan?
  - Miten helppoa tai monimutkaista sinun/tiimisi on soveltaa kokeiltuja menetelmiä kehittämistyössä?
- Mitä menetelmäkokeiluista/työpajoista seurasi tai on suunnitelmassa?
  - Mitä menetelmiä olette kokeilleet/kokeilemassa?
  - Miten olette/aiotte levittää kokemuksianne ja osaamistanne kokeilluista menetelmistä?

### Haastateltavalle, joka ei ole osallistunut LEAPS-menetelmäkokeiluihin:

- Mitä ja mistä olet kuullut LEAPS-projektin yhteydessä toteutetuista menetelmäkokeiluista?
- Millaisia vaikutuksia kokeiluilla on käsityksesi mukaan ollut?



## LIITE 3: Palautekysely työpajan osallistujille työpajan loppuksi

### LEAPS-projekti

Työpajan toteutumisen arviointi

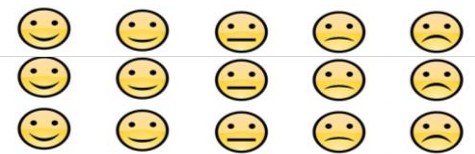
Päivämäärä: \_\_\_\_./\_\_\_\_./ 2013

Yleisarvio työpajasta (rengasta sopivin vaihtoehto)



### Ratkaistava tehtävä

- Ymmärsittekö tehtävänannon?
- Oliko tehtävä sinulle mielekäs?
- Oletko tyytyväinen lopputulokseenne?
- Mitä mielestäsi pitäisi seuraavaksi tehdä?



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

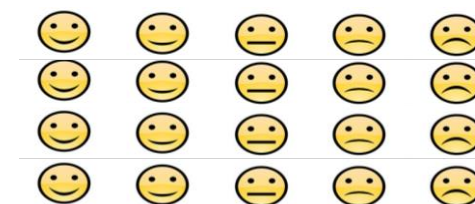
- Muita huomioita tehtävästä:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Menetelmät

- Sopiko menetelmä mielestäsi tehtävään?
- Piditkö työskentelystä?
- Saitko uusia oivalluksia työskennellessäsi?
- Päästiinkö irti tavanomaisesta ajattelusta?
- Muita huomioita menetelmistä:



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Työpajan eteneminen

- Etenikö työskentely sopivalla tahdilla?
- Saatiinko riittävästi eri näkökulmia esiin?



- Päästiinkö riittävään yhteisymmärrykseen?
- Mitä olisi voinut painottaa enemmän:

---

- Muita huomioita:

---

### Osallistujat

- Oliko ryhmä kooltaan sopiva?
- Oliko ryhmässä riittävästi eri näkemyksiä/osaamista?
- Kuka puuttui?



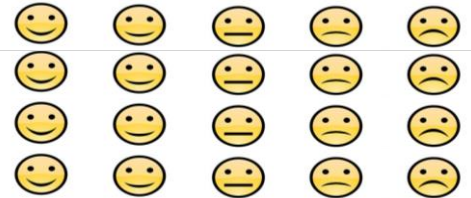

---

- Muita huomioita:

---

### Ilmapiiri ja ohjaus

- Innostuitko työskentelystä?
- Pystyitkö esittämään keskeneräisiäkin ideoita?
- Piditkö ohjaustavasta?
- Pääsivätkö kaikkien näkemykset esiin?
- Muita huomioita:




---

MUUTA PALAUTETTA:

---



---

**Kiitos palautteestasi ja ajatuksistasi! Se on arvokasta tietoa tutkimuksellemme.**

LEAPS-tutkimustiimi